



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría de Comunicación Interna, Propuesta de Campañas Internas y  
Externas para la constructora Metroeje**

**Cristina Montero García**

**Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención de Licenciatura en  
Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, mayo de 2014

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Auditoria de comunicación Interna, propuesta de Campañas Internas y  
Globales para la constructora Metroeje**

**Cristina Montero García**

Gustavo Cusot, MBA  
Director de Tesis

.....

Hugo Burgos, Ph. D.  
Decano del Colegio de Comunicación  
y Artes Contemporáneas

.....

Quito, mayo de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Cristina Montero

C. I.: 0604502567

Fecha: 20/05/2014

## Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mis padres y hermanas, quienes son las personas más importantes para mí y quienes me han acompañado en cada paso de mi vida y de mi época universitaria. Con ustedes he compartido los momentos buenos y malos, me han dado la fortaleza y las herramientas necesarias para seguir adelante y ser una persona exitosa.

Su incondicional apoyo y paciencia se ven reflejados en mis victorias que hoy se resumen en esta tesis y en la culminación de esta etapa tan importante.

## Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios, a mis hermanas y de manera especial a mi hermana Carolina y mis padres por haberme apoyado de manera incondicional a lo largo de toda mi carrera universitaria, por su paciencia, dedicación y tiempo para ayudarme y acompañarme en todo momento. Por haber sido mis confidentes y amigos, ustedes han sido una parte fundamental de todo este emocionante proceso.

Agradezco a Gustavo Cusot, quien fue además de profesor un guía y amigo, quien me brindó todos sus conocimientos y experiencias para lograr que culmine con éxito mi carrera universitaria

## Resumen

Este es un proyecto de tesis en el cual se encuentra, en primera parte, información sobre la comunicación organizacional y las relaciones públicas de manera teórica. Así como también se presenta un trabajo realizado por la agencia de comunicación integral Ondas para la constructora Metroeje. Para la cual se realizó una auditoria de comunicación y propuesta de campañas internas y externas. Con el objetivo de medir como se encuentra la comunicación actualmente en esta constructora y poder crear soluciones para posicionar mejor a la empresa dentro y fuera de esta.

## Abstract

This is a thesis project which is, at first hand, theoretical information on organizational communication and public relations. Also presented, is a work made by the communication agency Ondas for the construction company Metroeje. To which a communication audit and a proposal for internal and external campaigns are conducted. In order to measure how communication is currently working in this construction company and be able to create solution to better its image in their workers and people in general.

## Tabla de contenido

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>5</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>6</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>8</b>
<b>Tabla de contenidos.....</b>	<b>9</b>
<b>La comunicación.....</b>	<b>10</b>
Públicos y Stakeholders.....	16
Medios de Comunicación.....	18
<b>La comunicación Organizacional.....</b>	<b>19</b>
Comunicación Interna.....	19
La Identidad Corporativa.....	23
Comunicación Externa.....	25
La Imagen Corporativa.....	25
La Reputación Corporativa.....	28
Responsabilidad Social Corporativa.....	30
<b>Estrategia Comercial e Institucional.....</b>	<b>33</b>
Educomunicación.....	35
Lobbying.....	38
DirCom.....	39
<b>Diagnóstico de Comunicación.....</b>	<b>41</b>
<b>Comunicación Global.....</b>	<b>45</b>
<b>Auditoría.....</b>	<b>50</b>
<b>Campañas de Comunicación Interna.....</b>	<b>60</b>
<b>Campañas de Comunicación Externa.....</b>	<b>70</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>79</b>

## La comunicación

La comunicación es el proceso de intercambiar información y mensajes entre dos o más personas, esta involucra varios pasos en el intercambio. El primero es la idea que se forma en el emisor, el cual puede utilizar varios canales para transmitir su mensaje a uno o varios receptores. Pero la comunicación no es tan sencilla como parece a simple vista, esta tiene varios pasos y obstáculos. De acuerdo a Thompson (2008) existen algunos elementos básicos en el proceso de comunicación:

- Emisor y receptor: Para que el proceso de comunicación se dé, deben existir dos partes: un emisor y un receptor. El emisor es la persona que quiere transmitir el mensaje, este puede ser enviado por varios canales como por e-mails, televisión, revistas, etc. Este mensaje debe primero ser codificado para que la otra persona pueda entenderlo. El receptor es la persona que recibe el mensaje y lo decodifica y da o no un feedback. En este proceso pueden haber varias cosas que interrumpen la comunicación, a eso se le conoce como ruido.

- Conexión: la comunicación une a dos o más personas, así sea físicamente o virtualmente. Esta puede ser cara a cara, por internet como skype, mail, etc. O frente a una audiencia, algo que es más impersonal. La conexión con otra persona depende del tipo de información que se transmite, esta puede ser algo personal o más impersonal cuando no se dirige a alguien en particular, sino a un grupo grande de personas que escuchan lo que otra persona comunica. Es por eso que el feedback no siempre se da, la comunicación no siempre es bidireccional.

- Transmitir, intercambiar o compartir: cuando hay comunicación, se transmite un mensaje o una idea, hay intercambio por las dos partes. Esto sucede cuando la

acción es más dinámica, es decir que ambos participan de manera activa en el proceso; como en una conversación entre amigos cercanos. Pero la comunicación puede ser también solo para compartir información sin esperar nada a cambio, como la comunicación de un comercial de televisión.

- Ideas, información o significados comprensibles: Thomson nos dice que para que la comunicación sea eficiente y se pueda entablar una comunicación, deben existir ideas comprensibles para ambas partes. El significado debe ser claro, de lo contrario la comunicación no es efectiva. Esta comunicación no necesariamente debe ser verbal, existe también la comunicación no verbal que es también muy fuerte.

En toda organización existen varios factores que impiden que la comunicación sea efectiva, estos factores son una de las principales causas de los rumores, entre los más comunes están:

- Falta de recursos y procedimientos para poder saber cuáles deben saber las metas y procedimientos dentro de la organización.
- Los factores que hacen presión en los colaboradores para decir que sienten miedo a performar de cierta manera que no guste a los superiores.
- Factores que están atentando en contra de la autoestima y la imagen que los colaboradores tienen de sí mismos. Es decir que cuando una persona no siente que es respetada y se la crítica, eso puede causar rumores.
- La falta de oportunidades de los colaboradores de poder ejercer sus oportunidades y demostrar su poder. Cuando una persona dentro de un

puesto con algún poder sobre otras personas. Pueden empezar rumores cuando sienten que no son tomados en serio.

- El incremento y la gran cantidad de problemas interpersonales. Muchas veces los rumores nacen de los conflictos que tienen los colaboradores entre sí, estos pueden ser personales o laborales.
- La falta o el mal uso de los medios que existen dentro de una organización para que los colaboradores puedan expresar sus ideas o insatisfacciones. Esto se da cuando las personas no sienten que existe medios por los cuales pueden dar su opinión e insatisfacción hacia ciertos aspectos de sus trabajos.

(Álvarez, A)

Rumor organizacional tiene varias definiciones, entre las cuales podemos destacar:

- De acuerdo a Álvarez, A.: “El rumor es la difusión de la “lectura” que alguien hace de algo; alguien recibe el rumor, lo pone a circular por senderos informales y los demás se involucran en un proceso incremental de interpretaciones”.
- Salazar, P. define al rumor organizacional como: “Todo tipo de comunicación de alto nivel de interés de los empleados, que hace referencia a hechos que ocurren al interior de una sociedad, no está sujeto a reglas establecidas y/o reglamentadas y de su veracidad nadie se hace cargo”.

El rumor nace de la interpretación que le da una persona o grupo de personas a una noticia, estos simplifican su importancia o la exageran por conveniencia. En el rumor existen tres personas principales en el proceso y creación del mismo:

- el que crea el rumor

- el que se beneficia del rumor
- el que se perjudica del rumor

Según Robbins y Judge (2009) el 75% de los colaboradores se enteran de cierta información respecto a la empresa por medio de los rumores, este es muchas veces una fuente de información muy utilizada dentro de las empresas, es un canal de comunicación no oficial. Tiene sus ventajas y desventajas, el punto está en saber utilizarlos y mejor reducirlo al máximo

De acuerdo a Allport y Postman (1947), existen tres tipos de rumores:

- *El rumor sigiloso* que se difunde de manera lenta en un grupo de colaboradores cercanos entre sí. Nace en una persona y sin mucho esfuerzo va llegando poco a poco al resto de colaboradores.
- *El rumor impetuoso* el cual se difunde de una manera rápida pues transmite una amenaza o información inmediata. Este es uno de los rumores más peligrosos, ya que al ser una noticia negativa se difunde de manera rápida, muchas veces creando caos.
- *El rumor sumergible* que es aquel rumor que está dentro de la organización por periodos prolongados y que aparece o desaparece en lapsos de tiempo. Esto es más refiriéndose a un hecho noticioso que dura un cierto tiempo y después solo va desvaneciéndose.

Algunas de las características de los rumores son:

- casi nadie se preocupa por saber en dónde se originó.
- muchas veces nace de los estereotipos

- las personas no se preocupan en validarlos, los toman por verdaderos.
- sirven para manipular las conductas de los grupos.

Los rumores son algo que nunca podrán eliminarse por completo, pues es algo que siempre existirá en toda comunicación; son fenómenos sociales que se encuentran en todo grupo o equipo de personas. Sin embargo si hay manera de contrarrestarlos o cuidar sus efectos, para esto es importante:

- cuidar que los mensajes sean claros y lleguen en el momento adecuado, porque muchas veces el tiempo es la clave para que los rumores no empiezan a propagarse.
- Es importante mantener al personal informado, porque muchas veces es la falta de información la que genera rumores.
- Saber comunicar oportunamente problemas o crisis y manejarlos de una manera correcta y de acuerdo al protocolo existente dentro de la organización.
- Que la retroalimentación sea clara, concisa y que haya una persona que sea despejar las dudas.
- Ritter y Jude (2009) dicen que se deben evitar los vacíos en la información oficial que se envía por los diferentes canales formales de comunicación, ya que es esto lo que genera incertidumbre y cuando la persona no tiene la información completa muchas veces la llenan con mentiras o generalizan problemas.

La comunicación es ahora algo necesaria para toda organización, especialmente por las siguientes causas principales:

- La aceleración y masificación del consumo. Ahora existe cada vez más demanda por lo tanto debe haber más oferta, esto va creando más competencia en el mercado, lo que obliga a las empresas a diferenciarse y comunicar su valor agregado
- La saturación del sistema comunicativo. Ahora que todas las empresas quieren comunicar, existe una saturación lo que obliga a buscar a las empresas, nuevas formas y maneras de comunicar que se diferencien del resto.
- La toma de conciencia social. Se refiere a la responsabilidad social que toda empresa debe tener hacia las comunidades.

La comunicación es algo permanente en toda organización e involucra a todas las personas que son parte de ella, consumidores y empleados. La comunicación es algo fundamental en la vida diaria, pues nos permite interactuar y expresar nuestras ideas. Dentro de una organización, la comunicación es uno de los ejes fundamentales tanto dentro de la organización, como fuera de esta. Se puede decir que es el sistema que tiene unido a toda la organización, es una de las competencias más estratégicas al momento de vender un producto o servicio, así como también al mantener informada a la organización. En una organización, los directivos son los principales gestores de una comunicación efectiva dentro de la misma.

## **Públicos y Stakeholders**

La comunicación de una organización está dirigida a varios públicos de interés. A públicos se entiende como el grupo de personas que tienen relación con una organización. Es importante señalar la diferencia entre públicos y stakeholders, ya que la mayoría de gente piensa que son lo mismo, pero en realidad hay una importante distinción. A diferencia de los públicos, los stakeholders se afectan mutuamente con la organización porque estos influyen directamente en esta, son los públicos de interés. Para ilustrar mejor esta definición, se podría hablar de consumidores y accionistas, ambos se relacionan con la organización pero los accionistas influyen en la organización, los consumidores también pueden lo hacen pero no de manera directa como los accionistas. Estas palabras se relacionan bastante, por lo que la definición exacta de ambos es tal vez dependiendo de cada situación y de cómo una empresa lo maneje. En el español, muchas veces se sigue utilizando la palabra públicos de manera general.

Anteriormente se tenía la idea de público en general, los cuales eran simples receptores de información. Pero esta idea fue cambiando y evolucionando, a lo que se entiende hoy en día, que es diferentes grupos de personas o destinatarios con características diferentes. Cada público tiene su rol, es por eso importante, al momento de analizar los públicos, saber cuál es el rol que desempeñan y saber diferenciarlos bien entre sí. Pues una estrategia de comunicación debe ser dirigida y planeada de acuerdo al rol del público, y es que cada uno tiene necesidades y requerimientos diferentes.

A los públicos se los agrupa de varias maneras, de acuerdo a sus características; una de las comunes es dividirlos en:

- Públicos internos. Como los empleados, directores, gerentes, etc.

- Públicos del entorno de trabajo. Como ministerios, comunidades, etc.
- Públicos de entorno general. Como la sociedad.

Esta agrupación puede variar según la organización, pues los públicos no siempre son los mismos. Pero siempre se tiene una estructura global de públicos, que incluye: consumidores, proveedores, sindicatos, distribuidores, líderes de opinión, accionistas, empleados, comunidad, etc. Los públicos pueden ser también clasificados de varias maneras de acuerdo a una situación:

- Dependiendo de la importancia en cada situación.
  1. Públicos prioritarios.-

Los más importantes ya que tienen relación directa con la organización y pueden influir tanto en su éxito como en su fracaso.
  2. Públicos secundarios.-

Tienen relación con la organización pero de manera indirecta, son secundarios por que no son tan importantes en la organización.
- También se pueden dividir a los públicos de acuerdo al grado de influencia que tienen en otros públicos.

El tener en claro cuáles son los públicos y saber clasificarlos adecuadamente es lo que permite crear acciones comunicativas eficientes. Puesto que la planificación y gestión de la comunicación corporativa depende de los intereses de los públicos. Tanto para acciones externas como internas en una compañía, definir adecuadamente los públicos y stakeholders es vital para que toda acción obtenga los resultados esperados. Ya que trabajar con cada uno de ellos permite mejorar la comunicación y relación, lo cual influye directamente en otros aspectos como la imagen y reputación.

## Medios de Comunicación

En la comunicación, el medio puede ser muchas veces más poderoso que el mensaje mismo. El medio puede llegar a comunicar más, dependiendo de qué medio sea utilizado. En la actualidad, los medios de comunicación, como nunca, han tenido un auge gracias a que, ahora, todo se realiza por medio de ellos. La facilidad con la que, hoy en día, la gente puede comunicarse, especialmente gracias a los avances tecnológicos, ha hecho que los medios de comunicación adquieran gran importancia.

Tiempo atrás, los medios de comunicación tenían papeles secundarios, ya que en sí, no eran tan populares en el medio. Sin embargo, se fueron desarrollando con el tiempo, empezando con los libros, los primeros periódicos, panfletos informativos, entre otros. Tiempo más tarde se empezaron a desarrollar los medios de comunicación que empezaron a saturar el mercado hasta la actualidad, como son la televisión, la radio, vallas publicitarias, etc. En la actualidad existen varias formas de comunicación, como los medios alternativos como el internet, la prensa chica o la radio popular. Pero los más importantes son los medios de comunicación masiva como la televisión, la prensa, la radio o el cine.

A los medios de comunicación masiva o “mass media” se los considera privilegiados por tener la facultad de llegar a más gente y obedecer a los intereses políticos; mientras que los medios de comunicación alternativa no llegan a tanta gente, pero, al no responder a los intereses económicos presentan versiones menos parcializadas de la realidad. Esto permite a la gente saber las dos versiones de la realidad, sin embargo, la mass media es la de mayor audiencia, por lo que su información emitida es la que llega a la gente. Al ver la aceptación del público por los medios de comunicación y el poder de los mismos, especialmente el de los medios de comunicación masiva, se empezó a utilizarlos tan agresivamente que hoy en

día existe una saturación de información muchas veces negativa. Los medios de comunicación masiva han llegado a tener un gran poder sobre la gente y esto es lo que atrae a los grandes intereses económicos, quienes influyen sobre esta para lograr sus propósitos de una manera más eficiente, estos son: la política, las empresas y los grandes poderes económicos.

## **La Comunicación Organizacional**

### **Comunicación Interna**

La comunicación interna es una de las comunicaciones más importantes dentro de toda organización. De acuerdo al autor Brandolini, A. y Gonzales, F. la comunicación interna es “una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (2009) esta es una técnica que se utiliza dentro de un plan estratégico para mejorar la cultura dentro de una organización. Joan, Costa, utiliza la definición de Joseph L. Bowed, quien dice que estratégico es todo suceso que sienta un precedente y que tiene un gran impacto en la empresa. Y es que la comunicación interna tiene mucho valor, especialmente hoy en día. La globalización ha hecho que en la actualidad la competencia exista más que en ninguna otra época, y esta competencia hace que las personas de las instituciones se sientan inseguras en sus trabajos. Pues mientras más competencia hay, la gente cada vez más se pelea por la mano de obra y es que las empresas buscan a los mejores para su trabajo. Esta tensión que existe dentro de las empresas por sobrevivir en el mercado, puede causar problemas muy graves en el producto final. Es especialmente aquí, en donde se puede entender en su totalidad, la importancia de una comunicación interna estratégica.

Lo que se busca entonces, es dar valor a la comunicación interna, el cual sirve como apoyo para cambios e implementación de nuevos planes o acciones dentro de la

misma. Primero es importante entender lo que ésta significa y lo que busca. En la comunicación interna se quiere comunicar algo al público interno, asegurarse de que hayan recibido correctamente la información y que hayan entendido el mensaje.

En una institución, como se menciona anteriormente, todos forman parte de la cadena de comunicación interna. Se podría decir que uno de los actores principales son las personas de alta dirección, ya que estas son las personas que mejor conocen la institución, y por lo cual es su deber fomentar la cultura, identidad, integración y participación entre todos los empleados. Pero para esperar que otros actúen de cierta manera, son los directivos los que deben dar el ejemplo y buscar una coherencia entre lo que esperan y su manera de actuar, para que esta sea una reflejo de la otra. Entonces son los directivos los que dan el primer paso, y a la vez la principal influencia sobre el resto.

La comunicación interna es muy importante para toda la organización, puesto que un buen trabajo dentro de la misma, se verá reflejado en los resultados finales. La comunicación interna es también una estratégica para mantener un buen ambiente laboral y cuidar que los colaboradores se sientan bien en sus puestos, ya que a la larga, esto crea mejor productividad. Lo que hace la comunicación interna es realizar cambios e implementaciones de planes y acciones para mejorar el clima laboral y que la comunicación sea clara y concisa. Uno de los objetivos principales de la comunicación interna es mejorar el vínculo entre los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos, como los gerentes con el resto de personas dentro de una empresa. El mantener una buena comunicación en las líneas de mando medio es también muy importante si se quiere evitar una cultura organizacional muy vertical, la cual no es la mejor para una empresa que busca una participación y opinión de todos. Ya que en las empresas con dirección vertical, muchas veces los de niveles más bajos sienten que no pueden opinar o que no tienen esa

comunicación con la gerencia. Es muy importante que los altos mandos estén disponibles y siempre en constante comunicación, ya que son el ejemplo y los que fomentan una buena comunicación.

Ahora la comunicación interna se ha vuelto bidireccional. A diferencia de informar y comunicar por parte de un solo grupo, lo que se busca es crear un intercambio de ideas e información valiosa para todas las áreas. Por lo que se debe buscar involucrar a todos y crear una participación activa, pues esto es algo que motiva a los empleados, el sentirse importantes y saber que sus ideas son escuchadas. Si muchas veces no se toma este proceso en serio, es porque la gente cree que la comunicación, como muchas herramientas es algo físico, pero no es así, y aquí radica un obstáculo en la comunicación organizacional. Pero si bien no es algo intangible, sus resultados en una institución si lo son.

Joan, Costa, en su libro, habla de que hay dos maneras en las que una empresa puede funcionar. Estas pueden ser holística y modular. Holística se refiere a que la empresa es un sistema, que todo se conecta y se afecta de alguna manera. Si una parte deja de trabajar correctamente, entonces el resto también fallara. Y por el contrario, si una parte logra ser exitosa, entonces todo el proceso va a tener un buen resultado. Mientras que modular se refiere a que cada parte de la empresa es independiente. Esto quiere decir, que cada parte de la empresa es su único responsable de su éxito o fracaso, pues nada influye en su proceso. Sin embargo, las empresas holísticas funcionan mejor, porque todos los procesos dentro de la misma están interconectados y es importante crear una buena comunicación para que cada departamento esté al tanto de lo que se está realizando y todo tenga concordancia.

Para evitar los problemas internos, se deben utilizar las herramientas y canales adecuados que permiten una comunicación directa, rápida y eficaz. Para esto se dividen a los canales en dos tipos (Brandolini, A. y Gonzales Frigoli):

- *Los canales tradicionales.*-

Que son los que se han utilizado siempre, como todo lo que es en papel y la comunicación cara a cara. Esta permite que la información sea más directa y garantiza que la otra persona la reciba y haya un feedback. Aunque muchas veces puede ser comunicación unidireccional.

- *Los canales tecnológicos.*-

Aquí se incluye todo lo que es en la web, el internet y las redes sociales. Este canal tiene una ventaja muy importante que es bidireccional y la participación no es solo del emisor al receptor, sino que aquí todos son emisores de información.

Cada canal tiene su definición específica y sus ventajas y desventajas. Entre los canales tradicionales más utilizados está el canal cara a cara, las revistas internas, boletines y la cartelera. Y en los canales tecnológicos están lo que es el sitio web, el intranet o los blogs.

Esta comunicación interna debe ser siempre accesible a todos y fácil de comprender, puesto que no todas las personas tienen esa facilidad con ciertas herramientas de comunicación. La comunicación interna aporta mucho valor a la calidad de trabajo de los colaboradores, es por eso que su correcta gestión es fundamental para toda organización.

La comunicación interna tiene varias ventajas en la gestión del personal; hace que las personas se sientan bien informadas sobre lo que ocurre, sobre lo que deben hacer y los objetivos que deben alcanzar, hace que se sientan tomadas en cuenta, lo cual lleva a un compromiso de parte de todos para con la organización. Evita malos entendidos y rumores, las personas se vuelven más positivas y parte de un grupo, algo que es fundamental para la productividad, pues mejora su desempeño y el de todo el equipo. Cuando la comunicación interna funciona de una manera eficaz, entonces esto se puede ver reflejado en el exterior de la compañía. Es por eso importante entender su importancia en el éxito de toda organización, más que un gasto es una inversión necesaria.

### **La Identidad Corporativa**

La identidad corporativa es lo que una organización es, los comportamientos y creencias. Es el pilar, lo que aporta identidad a todos los miembros de la organización. Ayuda a crear un buen ambiente laboral para poder alcanzar los objetivos. Hace que las personas dentro de la organización tengan un sentido de pertenencia y se pueda generar un compromiso por que todos son parte de algo más grande. Con una identidad corporativa sólida, los públicos pueden percibir mejor a esa organización, ya que esa identidad se ve reflejada claramente en las acciones. Crea emociones, tanto en los públicos como en los empleados y todos quienes son parte de la organización, las emociones pueden ser muy fuertes y si son bien trabajadas pueden ser de mucho provecho para la alta dirección al momento de dirigir a su gente.

En el sistema de identidad visual existen varios requisitos, estos deben ser funcionales que significa que deben ser funcionales. Funcional se refiere a que todo sea legible y creativo. Debe ser también semántico, es decir que debe tener relación con lo que

es la organización. Y por último, debe ser formal, es decir que haya concordancia con el contenido, con la parte estética.

En la identidad existen varios rasgos culturales que muestran lo que una empresa es y su cultura, estos pueden ser tangibles o intangibles. La cultura de una organización puede definirse como “[Es] un sistema de símbolos compartidos que se expresan en principios y valores que representan lo que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, funcionan lo suficientemente bien y por tanto, se enseña a los miembros nuevos como la forma correcta de pensar y sentir con relación a esos problemas.” (Cantú, 2001). Parte de la identidad cultural es:

*La misión:* Significa lo que la empresa hace en el corto plazo.

*La visión:* Hacia donde quiere llegar la empresa en un periodo determinado de tiempo, es a largo plazo.

*Valores:* Las palabras clave de lo que toda empresa debe tener, así como sus integrantes. Por ejemplo= honestidad, creatividad, ética, profesionalismo, etc.

- Normas: reglas que todos deben seguir.
- Comportamiento: como deben actuar todas las personas en la empresa
- Historia: cuenta el origen de la empresa hasta llegar a la actualidad.

Estos elementos de identidad son los que van formando la cultura de una organización, es necesario que toda organización mantenga una cultura fuerte y arraigada, por varias razones (Repositorio UTE):

1. La productividad es muy importante y esta no depende de los recursos de una empresa sino de su cultura definida que hace que los trabajadores la acepten como suya propia.
2. Cuando hay una cultura definida, las personas son más emprendedoras, lo cual funciona muy bien cuando una empresa instala nuevas tecnologías que hacen de los procesos más eficientes.
3. Una cultura hace que las personas internalicen los valores más importantes y que esto se vea reflejado en su calidad de trabajo.

La identidad corporativa también utiliza un Manual de Identidad Visual, que es un manual en donde se encuentra la definición y diseño de las constantes universales, así como el sistema de señalización que la empresa utiliza. Estos son rasgos más tangibles como:

- Sistemas gráficos: que incluye la papelería, la señalización, símbolos, etc.
- Decoración del ambiente: que es todos los inmobiliarios, la pintura, cuadros, uniformes, etc.
- Logotipo: que incluye la cromática, el tipo de letra, el tamaño, etc.

## **Comunicación externa**

### **La imagen corporativa**

La imagen corporativa es todo lo externo y superficial en una compañía, es lo que se puede percibir al primer momento, es decir lo externo. Este proceso de percepción tiene una parte fundamental en su proceso; que es los sentidos, como sentimos y vemos la imagen, es decir todo lo que pasa por nuestra vista, oído, olfato, tacto y hasta sabores que

puedan existir. Cada uno de estos elementos juega un papel muy importante que se destaca a continuación (Lovelock, C. and Wirtz, J., 2009):

- El olfato: los olores traen emociones en las personas, cada aroma tiene su significado.
  - o Eucalipto= es estimulante y energizante
  - o Lavanda= es relajante y calmante
  - o Limón= aumenta los niveles de energía
- El oído: la música es parte importante de la percepción. El tipo de música ayuda a las personas a crearse una idea de cómo es la empresa y que es lo que quiere transmitir. Si la música es clásica, es un lugar tranquilo y calmado. Si la música es moderna y con un volumen alto, entonces refleja juventud y muchas veces crea un ambiente un poco más estresante.

En este proceso de percepción la memoria es muy importante ya que es la encargada de decodificar, almacenar y recuperar todo lo que percibimos. En este proceso pueden haber dos maneras como una persona reacciona, es decir puede descontextualizar que significa que se generaliza esta información o puede producirse lo que es el efecto halo que es cuando la persona de una característica presupone otra diferente.

La imagen incluye todo lo visual como:

- el logotipo: este debe ser algo que represente lo que la empresa es. Puede ser algo abstracto o un símbolo que es el característico de esa organización.
- los colores corporativos: son muy importantes en la imagen, ya que las personas perciben los colores de acuerdo a las tonalidades. Cada color tiene

su propio significado y puede crear diferentes emociones. Algunos ejemplos de colores de acuerdo a Lovelock, C. and Wirtz, J. (2009) son :

- o rojo= da un sentido de energía, excitación, se relaciona con la tierra
  - o amarillo= significa optimismo, claridad, se relaciona con el sol
  - o verde= significa amor, curación, se relaciona con la naturaleza
  - o azul= crea relajación, serenidad, se relaciona con el cielo y el mar
- tipografías corporativas: son muy importantes ya que están pueden crear la imagen de algo moderno, antiguo, sofisticado o juvenil. Hay que ser muy estratégico con el tipo de letra que se utiliza.
  - y todo elemento que sea parte de lo visual.

La imagen es la primera impresión que las personas tienen, por lo que es muy importante dedicarle la atención requerida para asegurarse que esta primera impresión sea la deseada. La imagen corporativa es fácilmente manipulada, es por eso que las organizaciones gastan miles de dólares en renovarla y modernizarla constantemente. La imagen tiene un proceso que explica como esta se forma, primero empieza por la necesidad de las empresas de comunicar, especialmente ahora en el mundo globalizado en el que vivimos. Esta imagen que se va formando empieza primero con la identidad, lo que una empresa es, es lo que se verá reflejado y lo que los diferentes públicos percibirán.

La imagen corporativa se ha vuelto una parte fundamental en la creación de valor de toda organización. Ya que ayuda al posicionamiento de la organización en el mercado en la mente de los consumidores. De acuerdo a Ibáñez, G: “Se define como el resultado de la interacción de los cuatro vectores: Identidad, Acción, Cultura y Comunicación.” Es decir que estas cuatro partes, juntas, son lo que forman la imagen.

## **La Reputación Corporativa**

La reputación es el efecto de un cambio en la mentalidad de las organizaciones, en donde se valora la importante unión entre resultados y responsabilidad. Y es que la globalización, principalmente debido a las nuevas tecnologías y la creciente importancia de los stakeholders ha aumentado la relevancia de la reputación, transformándola es uno de los valores más importantes dentro de toda organización. “La reputación corporativa es la percepción que los públicos estratégicos de una empresa tienen sobre el comportamiento de ésta a lo largo del tiempo” (Valero, 2014). En la reputación las percepciones son actuales, se crean dentro y fuera de la organización, es como quieren ser vistos ante los diferentes públicos y el mercado en general. La reputación es el fondo de la organización, el cual incluye la experiencia con el carácter verdadero de la empresa. Esta es más duradera y sólida, pues se construye con el tiempo y la constancia en los hechos, por lo que para destruirla se necesita de acciones muy negativas que afecten al conjunto en sí.

Dentro de lo que es la reputación, hay varios actores muy importantes, uno de los principales son los medios de comunicación. Y es que es importante que la organización mantenga buenas relaciones con los medios de comunicación, ellos deben ser su prioridad. Ya que son los medios de comunicación los que hablan de la reputación de una organización. Si bien es cierto que los medios de comunicación son importantes para cuidar de una buena reputación, es también importante que una organización mantenga un buen resultado económico la cual atrae y produce una conexión emocional.

La reputación es también un resultado de la relación que tiene una organización con los stakeholders, esta relación debe ser siempre caracterizada por ser transparente, auténtica y fuerte. El primer impacto con los stakeholders es débil, pues todo se basa en la imagen, después de un tiempo se vuelve más profunda pues ya se tiene una percepción

completa debido a la experiencia con la organización. La creación de la reputación de los stakeholders se puede crear de manera interna y externa, ya que la reputación no es solo lo que clientes o consumidores perciben, la reputación también se crea por medio de las percepciones de empleados y todos los colaboradores en una organización. Estas percepciones pueden ser positivas o negativas, no hay un punto medio en reputación.

Una buena gestión de la reputación, es lo que otorga valor intangible a una organización, así como también valores monetarios. Son varias las personas que están a cargo y son las responsables de la reputación corporativa.

Y es que la reputación es un conjunto de resultados que deben ser estratégicamente planeados por personas clave dentro de una organización. La reputación es la suma de varias cosas como de la imagen, la calidad de los productos o servicios hasta la atención que los clientes y consumidores reciben. Todas estas percepciones son las que van formando la reputación.

Es importante entender la gran diferencia entre imagen y reputación, pues ambos términos son muchas veces referidos como el mismo, sin embargo cada uno significa algo diferente en una organización. De acuerdo a Marquina, P., Arellano, R. & Velasquez, I. (2014):

Exhibit 1 **Differences between organizational identity, organizational image, and corporate reputation**

	Organizational Identity	Organizational Image	Corporate Reputation
Stakeholders: Internal or external	Internal	External	Internal and external
Perceptions: Actual or desired	Actual	Desired	Actual
Emanating from inside or outside the firm	Inside	Inside	Inside and outside
Positive or negative perception of the firm possible	Positive or negative	Positive	Positive or negative
Relevant question	"Who / what do we believe we are?"	"What / who do we want others to think we are?"	"What are we seen to be?"

Source: Walker, 2010.

En este cuadro se puede ver claramente como la reputación es mucho más profunda y sensible que la imagen. Esta incluye elementos dentro como fuera de una organización ya que todos forman la reputación, desde los clientes, hasta los obreros. Esta se va formando con el tiempo y se refleja desde adentro hacia afuera. Las grandes empresas, si son exitosas, es porque son empresas que a través de los años han sabido trabajar en crear una reputación que sepa demostrar todo lo que son tanto externamente como internamente. Pues la reputación es la suma de todo lo que conforma una organización y saber trabajar con todo esto, de una manera estratégica, es lo que permite a las empresas el éxito que han logrado. De acuerdo al Ranking de reputación corporativa de Hill+Knowlton Strategies, entre las empresas premiadas en el 2012 se encuentra Nestlé, Adidas, Sony, Coca Cola, etc. Son todas las empresas que han podido mantener su estándar y seguir creciendo y manteniendo su status a través de todos estos años. Esto se debe principalmente a que todas estas empresas tienen el valor más importante que toda empresa debe tener, reputación.

### **Responsabilidad Social Corporativa**

Actualmente la reputación está muy ligada con los comportamientos socialmente responsables de una organización. Las empresa, independientemente del producto o servicio que ofrezcan, son indudablemente una de las bases de la economía actual. Su carácter social ha hecho que su presencia aumente y sea más influyente dentro de la sociedad. El cambio vino principalmente por el incremento de la opinión pública dentro de la economía global, pues esto es algo que involucra a todos. Debido al aumento de empresas que buscan tener éxito y ser cada vez más competitivas, están tienen actualmente un papel protagónico en lo que es la economía mundial y en la estabilidad de la sociedad. Por eso es importante comprender como están conformadas las empresas en la actualidad y cuáles son sus responsabilidades con la población.

La responsabilidad se ha vuelto algo muy importante para la reputación de una empresa. Muchas compañías lo ven como la forma de mejorar su situación competitiva y agregar un valor en comparación a su competencia. De acuerdo a Fernando Prado, director general de “Reputation Institute” en España, "una buena reputación es imprescindible para asegurar el crecimiento sostenible de una empresa y adquiere una importancia especial en contextos de incertidumbre económica como el actual” (Revista Summa). Con esta economía, viene también el crecimiento de las empresas y su necesidad de ampliarse y obtener más materia prima para vender cada vez más. Esta necesidad ha hecho que la parte ecológica se vuelva un reto para las empresas, actualmente se lo podría considerar como el problema más importante para solucionar. Y es que es importante tomar en cuenta que así como la tecnología avanza, las empresas crecen y la gente se moderniza, el medio ambiente también debe ser parte de esta mejora, pues es en donde vivimos y a la final es la obligación que tenemos con el planeta.

En el pasado, el medio ambiente no era un factor importante a ser tomado en cuenta. Sin embargo hubieron personas que se dieron cuenta que debían pensar en cómo sería el futuro si se seguía ignorando las necesidades de la naturaleza. Una de estas personas fue el vicepresidente de los Estados Unidos Al Gore, quien publicó su documental titulado “Una verdad incómoda”, en el cual trataba el problema del calentamiento global. Después de esta publicación, otras personas empezaron a enviar alertas sobre las graves consecuencias del cambio climático y el papel que las empresas juegan en esto. Fue en estos años en los cuales surgió el auge de la importancia de la Responsabilidad Social y como las empresas podrían ayudar a frenar estos problemas. El que una empresa sea socialmente responsable es ya una obligación, y las personas denuncian cuando ven que una empresa no lo es. Ha habido miles de casos de empresas

que han sufrido pérdidas millonarias o han visto dañada su reputación por la denuncia de personas que ven como estas empresas dañan al medio ambiente y no se hacen cargo.

Uno de los casos más conocidos y que afectó a una de las empresas más grandes, Nestlé, fue cuando se presentó la denuncia de que Nestlé utilizaba aceite de palma, sabiendo que este aceite destruye los bosques de Indonesia y el hábitat de miles de orangutanes. Este caso fue mal manejado en las redes sociales y la polémica que causó fue conocida en varios países y difundida por todo el internet. La información se viralizó y se criticó las malas acciones de Nestlé y su falta de responsabilidad con el ambiente. Este es un caso en el cual, como dijo Almagro García: “los consumidores están dispuestos a penalizar a las compañías que no sean responsables” (2009).

Ya que la reputación es tan importante, ahora todas las empresas buscan ser socialmente responsables para de alguna manera mejorar su reputación. La responsabilidad social se la ve como una gestión que se enfoca en generar un valor en la comunidad en donde se ubican, tanto con la personas de esa comunidad como de manera interna con todos los colaboradores. Y es que las personas ahora demandan que las empresas sean más responsables y contribuyan con el planeta.

De acuerdo a Cuba, C. la responsabilidad social tiene tres dimensiones, las cuales juntas logran el desarrollo sostenible; estas son: el balance económico, el balance ambiental y el balance social. Es decir que de la unión de los tres, se crea lo que es el desarrollo sostenible. Pero es importante saber que ser responsable no es solo de manera externa, es también ser éticos y tener valores en el trato con los stakeholders, con los empleados y en general con todas las personas con las que una compañía trata.

## **La Comunicación como Estrategia Comercial e Institucional**

La comunicación es una estrategia comercial que aporta varios beneficios a una organización.

En la actualidad, la Comunicación Corporativa se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto. La expresión “Comunicación Corporativa” ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización. (Capriotti, 1999. COMUNICACIÓN CORPORATIVA...)

Y es que la comunicación es una estrategia que permite a las organizaciones e instituciones comunicar a todos sus stakeholders. Esta comunicación efectiva, permite que los mensajes que se desean transmitir lleguen a sus públicos de interés en el momento y tiempo adecuado. La comunicación permite a las empresas contar a sus públicos acerca de sí mismos, como también de sus productos, servicios y acciones que se realizan y que se espera sean conocidas por todos.

En toda organización o institución en punto es hacer las cosas bien y hacer que los demás conozcan sobre estas para poder y formándose la reputación e imagen y también poder proyectar la cultura e identidad. Esta correcta comunicación es una estrategia ya que debido a la alta competencia que existe en el mercado, si se la utiliza bien, puede llegar a ser un elemento diferenciador muy importante. La comunicación siempre debe ser clara, concisa, y sobre todo creativa. De acuerdo a Capriotti, la comunicación corporativa debe ser integrada ya que en una organización todos los departamentos tienen algo que comunicar. El departamento de Marketing, el de publicidad, el de Relaciones Publicas, etc.

Cada uno tiene algo que decir, pero si esto se lo comunica de manera independiente, esto puede confundir y cambiar los mensajes intencionados. La comunicación debe tener un solo objetivo, por lo que para comunicar, se deben unir estos departamentos para poder crear una coherencia en la comunicación.

Para crear que la comunicación pueda ser efectiva como una estrategia, esta debe tener planes previamente pensados con el conjunto de gerentes de cada área de la organización sobre lo que se quiere comunicar y como se espera hacerlo. Después estos planes tienen que ser convertidos en acciones tangibles específicamente para lograr cada objetivo previamente planteado. Una vez que estas acciones ya han sido puestas en marcha, entonces lo que se debe medir es su impacto y que se lograron los resultados esperados.

Varias compañías utilizan estrategias de relaciones públicas para potenciar su marca, utilizando la comunicación como una estrategia. De acuerdo a Ferro, X. (2011) se utilizan varias herramientas de las relaciones públicas como una forma nueva y creativa de comunicar y relacionarse con sus públicos; entre las herramientas más utilizadas está:

- La comunicación integrada, es decir utilizar todas las áreas de la comunicación de una manera uniforme y conjunta para crear congruencia en los mensajes.
- Relacionarse con los medios para potenciar el nombre de la compañía en varios medios y tener presencia de marca, creando visibilidad e información hacia los públicos
- Organización e implementación de eventos para crear conciencia y posicionar mejor, de una manera más interactiva y creativa. Esta es una forma de atraer el público y a los medios.

- Crear vínculos corporativos, como alianzas con otras empresas, para mutuo apoyo, algo muy importante en la competencia del mercado actual. Es siempre importante contar con aliados.
- El manejo de crisis. Es fundamental estar siempre preparado para una crisis dentro o fuera de la organización. Para lo cual es importante contar con un manual de crisis para saber qué hacer en el momento preciso y actuar de manera acertada, logrando soluciones efectivas que no afecten a la marca ni su reputación.

Un factor muy importante dentro de una empresa y que conforma parte fundamental de su estrategia es la tecnología. Las nuevas herramientas tecnológicas de trabajo tienen muchos beneficios en cuanto a la eficacia y productividad; sin embargo las empresas deben estar siempre al día si es que quieren mantenerse competitivos frente al resto. Actualmente es ya una obligación utilizar estas nuevas tecnologías, pues es algo que el consumidor demanda. Cada vez más el consumidor se vuelve parte de la creación de los servicios y productos y si el consumo se moderniza, entonces las empresas deben estar siempre a la par. Estas tecnologías, especialmente el internet, son también una fuente de poder para el consumidor, pues existe una libertad de elección al momento de comprar. Tiene una infinidad de opciones y tienen el poder de investigar y comparar precios, sus decisiones se vuelven menos impulsivas y se las analiza más, pues toda la información está en el internet. El poder del consumidor está desde el primer momento en que el internet fue creado y fue evolucionando con el paso del tiempo.

### **Educomunicación**

En lo que es estrategia comercial e institucional, se utiliza bastante lo que es la educomunicación. La educomunicación también conocida como educación en materia de

comunicación nace de la mezcla de comunicar y educar, este concepto se inicia en los años 70 y 80. Es importante destacar tres fuentes expertas en educomunicación que son la de CENECA en Las Vertientes (Chile, 1991), la cual explica en su libro *Educación para la comunicación. Manual latinoamericano* que la educomunicación es

“(…) la educomunicación incluye, sin reducirse, el conocimiento de los múltiples lenguajes y medios por los que se realiza la comunicación personal, grupal y social. Abarca también la formación del sentido crítico, inteligente, frente a los procesos comunicativos y sus mensajes para descubrir los valores culturales propios y la verdad”.

Por otra parte tenemos el concepto de Mario Kaplún que describe en su libro *Una pedagogía de la comunicación* que la educomunicación es

“(…) tendrá por objetivo fundamental el de potenciar a los educandos como emisores, ofreciéndoles posibilidades, estímulos y capacitación para la autogeneración de mensajes. Su principal función será, entonces, la de proveer a los grupos educandos de canales y flujos de comunicación – redes de interlocutores, próximos o distantes – para el intercambio de tales mensajes. Al mismo tiempo, continuará cumpliendo su función de proveedora de materiales de apoyo; pero concebidos ya no como meros transmisores-informadores sino como generadores de diálogo, destinados a activar el análisis, la discusión y la participación de los educandos y no a sustituirlas” (Kaplún, 1998: 244).

Por último tenemos el concepto de Agustín García Matilla, el principal impulsador de la educomunicación en España quien afirma que

“(…) aspira a dotar de las competencias expresivas imprescindibles para su normal desenvolvimiento comunicativo y para el desarrollo de su creatividad. Asimismo, ofrece los instrumentos para: comprender la producción social de comunicación, saber valorar cómo funcionan las estructuras de poder, cuáles son las técnicas y los elementos expresivos que los medios manejan y poder apreciar los mensajes con suficiente distanciamiento crítico, minimizando los riesgos de manipulación” (García Matilla en Aparici, 2003: 111).

La educomunicación es una nueva forma de educación popular más interactiva en la cual los comunicadores son los que educan y los públicos, es decir los receptores son los alumnos. Es una forma de implementar campañas que tengan un propósito y se logre tener la participación activa del público, creando conciencia, pues no se quiere informar sino educar y que las personas puedan internalizar el mensaje. Mediante diferentes campañas se busca enseñar y muchas veces aprender al mismo tiempo, pues ahora la comunicación es bidireccional, entonces los emisores y receptores se van alternado. Esta es una estrategia utilizada por varias empresas o ministerios cuando se busca comunicar pero a la vez educar a sus públicos y consumidores por un tema en particular. “La relación pedagógica se convierte en una situación de aprendizaje compartido entre los que se comunican entre sí y que, al hacerlo, construyen el hecho educativo, cuyo principal objetivo es el de desarrollar un pensamiento crítico ante la situación del mundo y sus mensajes.” (Martínez, E.)

Educomunicación es un campo prácticamente nuevo que requiere de investigación para hacer una intervención social, cuyo objetivo principal es educar mediante campañas de comunicación. Sus ámbitos de aplicación dependen del objetivo de cada campaña, esta puede ser una campana de educomunicación del gobierno, la cual estaría dirigida a nivel nacional, mientras que hay campañas más que apuntan a un público más segmentado. “La

Educomunicación conlleva además acciones precisas; trabaja con políticas públicas, para no beneficiar solo una minoría, sino alcanzar a la población, creando verdaderos ecosistemas. El objetivo es cambiar el proceso.” (Tabosa, S.).

### **Lobbing**

La comunicación como estrategia en una organización puede solucionar varios problemas de una manera más diplomático contando con expertos en el tema. Algo que se utiliza hoy en día como estrategia de negocios es el lobbing. A lobbing se puede entender como un proceso de comunicación de una organización hacia un poder público para lograr que este tome la decisión como le favorezca a la organización. Pero es importante que esta decisión sea de un ganar- ganar. Las personas que ejercen el lobbing son conocidas como lobistas. Un lobista es un intermediario contratado por una empresa para poder negociar con un poder público sobre un tema en particular.

El lobbing se lo practica exclusivamente con los poderes públicos como Ministerios o gobiernos, pero las técnicas son las mismas que en otras negociaciones. Primero realizan una búsqueda de información, analizan la información y a la otra parte para ver cuáles son sus intereses y que es lo que les podría interesar. Después se realiza la presentación con los datos más relevantes, utilizan siempre un lenguaje fácil de comprender y lo más importante es resaltar en los beneficios que obtendrían al acceder a la petición que hace el lobista.

El lobbing si bien lamentablemente tiene una mala reputación. Su relevancia en las negociaciones con poderes públicos es alta. Y es que son personas capacitadas que saben cómo lograr los resultados deseados, pues vana aprendiendo tácticas de comunicación estratégica. Y a la final el gran resultado es el ganar-ganar que conseguiría la empresa que lo contrata y el poder público el cual también tendría un beneficio.

El lobbying se cree que empezó como parte de una institución parlamentaria en Londres. Sin embargo, sus inicios se dan en los Estados Unidos como parte de la realidad política y social. Este se basa en la argumentación e información para conseguir el objetivo deseado. Por lo cual es una estrategia muy utilizada en varias instituciones y organizaciones. Al utilizar el lobbying, lo que hacen es persuadir e influir siempre teniendo una planificación estratégica planteada con anterioridad sobre el tema a tratar. El lobbying es bastante estratégico, debido al poder que tiene, este debe ser excelentemente ejecutado. Siempre teniendo una información de antecedentes y detectando bien quien debe ser el público al que este va dirigido.

### **DirCom**

La comunicación en una empresa siempre estuvo dividida, y nunca se creó un espacio para la comunicación en general, que trabaje tanto por la empresa como por el público hacia la misma. De esta necesidad es que se creó un espacio especial para el Director de Comunicación, el cual tiene una independencia y libertad que le permita ver desde un nuevo aspecto lo que la empresa necesita, tanto interna como externamente. Es importante que haya alguien que controle y una toda la comunicación de la empresa y la haga ver a esta como una persona con propia personalidad, algo a la cual la gente pueda relacionarse e identificarse mejor, lo cual trae beneficios y se logra los objetivos deseados.

El DirCom no es un concepto muy conocido en el medio actual; sin embargo es de suma importancia para toda empresa, sea esta grande o pequeña. En sí, la comunicación en una empresa, ha obtenido relevancia apenas en los últimos años. Incluso en la actualidad, de acuerdo a Cervera, L.”...una figura que existe en algunas corporaciones y compañías líderes pero que exige un cambio de mentalidad en las organizaciones acostumbradas a tener fragmentada su comunicación...”. Esto es debido a que el concepto es reciente, pero

el contexto en el que se desarrolló viene desde hace ya bastante tiempo y su relevancia sigue creciendo.

El Director de Comunicación, es toda una revolución en el campo de la comunicación. Por lo que, su función es tan importante que su puesto será tan decisivo como cualquier otro de una empresa. De acuerdo a un artículo de Art Marketing, el DirCom ha llegado a ser parte la Dirección Estratégica, pues son fundamentales para las decisiones y estrategias necesarias en una empresa; pues es la comunicación organizacional el eje que mueve la imagen de la misma. Vivimos en la era de comunicación, en donde la gente conoce más sobre estos temas. Con la globalización o el internet toda la información circula con gran velocidad entre la gente, y la comunicación no debe quedarse atrás sino que debe adecuarse a estas personas que saben lo que quieren y como lo quieren.

Desde que nació hasta el día de hoy, la comunicación sigue su desarrollo. Esta va evolucionando a la par, con sus públicos. Cada vez la gente demanda más y las empresas deben saber acoplarse a esto. Para lo cual se necesita de un director que maneje todo lo que tiene que ver con comunicación, alguien que controle todos los aspectos y se encargue de mantener una imagen positiva, que venda. Para esto son varias las estrategias que se utilizan, una de las principales es la psicología, algo que ayuda a entender a los públicos. Si las personas manejan bien la institución, organización y en el marketing, que son los tres ámbitos de la comunicación, y si las responsabilidades se cumplen, entonces se tiene éxito. Es este éxito el que ha logrado que el DirCom logre un puesto importante en una empresa.

En la actualidad, son pocas las empresas que cuentan con este departamento, y las que sí lo tienen, son empresas grandes que trabajan en otros países. Pero, como en el resto del mundo, la comunicación en la sociedad ecuatoriana va a llegar a tener tanta importancia que toda empresa va a necesitar un DirCom que maneje todos estos aspectos de la

comunicación. Tanto en momentos de crisis como en momentos de auge, la comunicación está siempre presente controlando toda la información que circula. Y son las estrategias que se utilizan, las que llevan al éxito de una empresa. Por esta razón es importante dar a conocer en el país, esta nueva idea que ha revolucionado la comunicación.

### **Diagnóstico de Comunicación**

Es importante entender que no todas las instituciones manejan su comunicación interna de la misma manera, pues ésta depende de varios factores como el tamaño, el número de empleados, las personas encargadas de manejarla, etc. Sin embargo hay puntos que todas las instituciones deben tener en común y lograr que, al trabajar todos estos puntos en conjunto, se pueda mantener una correcta comunicación entre todos los colaboradores. Pero el éxito de una correcta comunicación interna no radica en los recursos que pueda tener la misma, si no en la manera estratégica en la cual se comunica y se mide la misma. El éxito está en saber que las herramientas y canales de comunicación que se están utilizando están efectivamente funcionando y teniendo el resultado esperado. La comunicación, por más intangible que parezca, existen herramientas para medirla, como lo son las auditorías.

De acuerdo a Suarez, A. la auditoría es: “un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución”. En este procedimiento se utilizan varios métodos de investigación, tanto cualitativos como entrevistas o focus group; como métodos cuantitativos, como encuestas. Los resultados de estos métodos de medición serán posteriormente analizados para poder evaluar y determinar si están funcionando adecuadamente. Es importante primero realizar un pre-diagnóstico en el cual se harán preguntas los cuales permitirán, a la persona a cargo de la auditoría, tener un diagnóstico más detallado de aquellos elementos que son parte de la comunicación organizacional. Ya

que si se va a realizar investigaciones se debe conocer bien la institución y saber con qué información estamos tratando, para así ya tener una idea de lo que se quiere investigar más afondo.

La auditoría sirve para diagnosticar el estado de la comunicación interna por medio de la identificación, clasificación y análisis (Suárez, A); y de acuerdo a los resultados, crear planes para corregir o recomendar en qué áreas se debería mejorar para que los resultados sean aún mejores. Debido a que se necesita responder a las necesidades internas de una institución, ya que su trabajo es fundamental en el producto final. Y para que un servicio o producto sea bueno y de calidad, entonces las personas encargadas de proveerlo deben sentirse bien y satisfechas en su trabajo. Y para que esto pase, mantener una comunicación constante y efectiva internamente es fundamental. Entonces una auditoría es algo que lo deben realizar todas las instituciones una vez al año para ir evaluando que tan efectiva es la comunicación interna y poder ir mejorando. Porque si se la realizaría en un menor tiempo, entonces no habría tiempo suficiente para poder en acciones los planes de mejora. Y si por el contrario, se realizaría las auditorías después de más de un año, no se podría tener un seguimiento de los planes implementados.

La auditoría tiene, como todo proceso, una metodología:

- Primero se debe identificar la institución, esta puede ser de cualquier tipo, grande o pequeña. Siempre y cuando maneje una comunicación interna, y tenga canales claros de comunicación. Como una empresa privada, pública, etc. Para el proceso de la auditoría, se espera poder llegar a tener un contacto directo con la gente para que el desarrollo pueda ser lo más completo y detallado posible, cubriendo todas las partes.

- Después es importante plantearse objetivos, es decir, qué se quiere lograr con la auditoria en un cierto tiempo. Estos deben realizarse con anterioridad, ya que sirven como una guía para el proceso de desarrollo de la investigación. Es importante siempre mantener en claro que los objetivos deben ser claros, fáciles de entender y crear uno general del cual se puedan desglosar unos específicos. Ya que estos guiaran futuras decisiones a tomarse en cuanto a la planificación de una mejor comunicación organizacional.

- Finalmente empieza la auditoria en sí, la cual se la conoce también como el relevamiento. Para poder tener toda la información en orden y poder lograr realizar el trabajo sin distracciones y asegurándose de abarcar todas las áreas, es importante ordenar y clasificar los datos en diferentes categorías.

Cada auditor o auditora realiza un esquema para ordenar, según sus necesidades. Sin embargo, uno que se propone en el libro de Suarez, A. es el de Noberto Chávez. Este esquema es conocido por su sencillez, ya que consta de apenas cuatro variables: realidad, identidad, comunicación e imagen. A realidad se entiende como todo lo que compone el ser social de una institución. Esta es información descriptiva de ciertos elementos como la infraestructura, organigrama, razón social, etc. Identidad es lo que la empresa es, tanto interna como externamente.

Posterior a ordenar la información para la auditoria, es importante realizar el diagnóstico. El diagnóstico se entiende como el saber identificar los elementos que puedan estar fallando en cuanto a la comunicación interna, ir descomponiéndolos para poder examinarlos y entenderlos mejor, y finalmente analizarlos en su contexto general. Es en esta etapa, en donde el auditor estudia toda la parte de comunicación de la institución lo más detalladamente posible. Para que el diagnóstico sea correcto, hay que también

diagnosticar por partes, ya que no todas comparten las mismas ideas o herramientas. Entonces se debe empezar por departamento y después sacar un diagnóstico global y más general. Para esto se debe tomar en cuenta: la identidad, la comunicación, los públicos, el posicionamiento y la imagen. En identidad se quiere saber si se conoce la filosofía, normas, historia y todos los puntos clave con los cuales una institución empieza y funciona. Así como también la identidad visual que es primordial, ya que es la primera impresión que tienen los públicos al ver una institución. Suárez, A plantea un gráfico en el cual se puede entender mejor cual es el estado de la identidad actual en relación a como fue y como podría llegar a ser en un futuro. Al realizar este grafico se podrá entender mejor cuales son los espacios entre lo actual y el ideal, dando la posibilidad a la institución de saber en dónde se debe actuar estratégicamente.

Una auditoria en la comunicación interna de una institución, es relevantes pues permite conocer varios factores importantes. De acuerdo a Reyes, A. lo más importante para medir en una auditoria a una organización es:

- Cuánto los colaboradores conocen de la institución. Es decir si saben la cultura, la historia, valores, etc. Todo acerca de la institución porque es importante que sepan en donde trabajan y logren sentirse parte de la misma.
- Cuál es la efectividad de los medios de comunicación interna. Ya que muchas veces hay varios medios de comunicación dentro de una organización como la cartelera o los mails; pero estos no siempre son efectivos, muchas veces depende de la educación de los colaboradores y de la eficacia de estos medios en ciertos ambientes laborales.
- Cómo funciona la integración general entre todos los que conforman la institución. Ya que es importante mantener equipos de trabajo, no grupos.

Cuando hay una buena integración, entonces la relación y el ambiente es mejor y llega a ser más productivo.

- Cuál es la frecuencia en cuanto a reconocimientos hacia los colaboradores y como estos la reciben. Es importante medir este aspecto ya que la motivación puede ser muy poderosa para lograr los objetivos. A las personas les gusta sentirse reconocidas y esto es algo que siempre debe existir en toda organización. De esta manera los colaboradores se sienten mejor y más motivados a realizar un buen trabajo que saben que después va a ser reconocido.
- Que tan bien funciona la comunicación descendente y ascendente. En ciertas organizaciones funciona mejor la comunicación ascendente, o en otras la descendente. Esto es algo que hay que medir para ver que tan bien funciona esta en cierta empresa y como se podría mejorar si es que se detecta ciertos problemas.
- Cuál es la satisfacción que se tiene hacia la comunicación interna en general. Los empleados deben estar satisfechos con la comunicación interna, pues esta mejora el ambiente laboral y la transmisión de mensajes. Es importante medir y consultar como los empleados ven que esta podría mejorar o si se debería mantener.

### **Comunicación Global**

La historia de la comunicación viene desde lo que es la publicidad, pues ese era el método que tenían las empresas para relacionarse con sus públicos. Pero esta no era suficiente, pues para vender algo más que un producto, es importante vender a la empresa como tal y hacerse conocer en todos sus aspectos. Por esta razón, se fueron desarrollando

nuevas técnicas y métodos que permitían tener una mejor comunicación, más eficaz y completa. Junto con esto, la psicología tuvo un papel muy importante. Varias de las teorías de los psicólogos fueron utilizadas en la publicidad, debido a que, muchas de estas, probaban como las personas responden a estímulos, algo muy utilizado en la psicología. Pero, que de igual manera, tiene gran relevancia para la publicidad, y, en sí, para la comunicación. Es por esto que la psicología es muy importante en todo tipo de comunicación, como lo es en las relaciones públicas. Es necesario conocer a la gente, saber lo que quieren y entender la mejor manera de explicar o comunicar un mensaje.

La comunicación se ha vuelto globalizada especialmente desde el nacimiento de la web 2.0, época en la cual las personas tienen más poder de información y por lo tanto de conocimiento. Vivimos en una sociedad del conocimiento, gracias a estas nuevas tecnologías como lo es la web 2.0 con las redes sociales, los videos, blogs, etc. La web 2.0 cambió totalmente la forma en la que las personas se comunican entre sí. De acuerdo a O'Reilly Media en colaboración con MediaLive Internacional, en un principio se entendía a web 2.0 como una forma para definir la tendencia de usar la web (Hernández, P.), en la cual existe más interacción entre los usuarios. Es ya hace mucho tiempo la época en la que las personas se comunicaban solamente cara a cara, por algún medio unidireccional o en que las empresas realizaban sus relaciones publicas utilizando únicamente los medios tradicionales. La web 2.0 llegó y es algo que se quedará por siempre, evolucionando a la par con las necesidades de las personas de comunicarse de una manera más rápida y eficaz. La publicidad, el marketing y las relaciones públicas han modificado su forma de tratar con la gente, debido a esta nueva plataforma que les permite realizar más actividades directas con sus clientes y consumidores.

Sin embargo con la web 2.0 y los nuevos medios digitales ahora también se debe asegurar que la organización este presente no solo en los medios tradicionales, sino aún más importante en la web. El target de una organización es muy importante al decidir si utilizar los medios digitales es la mejor opción, sin embargo este es el futuro, por lo que nunca está de más considerar aprender más sobre esta nueva plataforma. Las redes sociales son los medios más utilizados actualmente, por lo que la presencia de una organización en el mismo es muy valioso. Entonces esto hace que las organizaciones no solo se preocupen por vender, sino por tener presencia y mantenerse en contacto con los usuarios de las redes sociales más populares. Entre las principales redes sociales más utilizadas a nivel mundial esta: Facebook (1,060 millones), YouTube (800 millones), Twitter (500 millones) y Google + (343 millones), así como las chinas QQ (700 millones) y Sina Weibo (400 millones) (“Las redes sociales...”).

Cada medio digital tiene su característica única que lo diferencia del resto. Twitter una red social para una comunicación más inmediata y de pocos caracteres, mientras que Facebook es más social y para compartir diferentes contenidos. No obstante, todas tienen algo en común, y es que a su manera, estos medios buscan comunicar y crear un lazo con los usuarios. Es en esta relación en la que la ética es muy importante. La ética en la comunicación global es algo que se demanda por parte de los diferentes públicos como de las mismas empresas, pues la ética al comunicar cualquier tipo de información es muy importante al momento de crear esa credibilidad y confianza que todos buscan obtener. Cuando una organización actúa de manera ética, mostrando profesionalismo u honestidad la gente se siente segura y cree en la organización. Cualquier información que se sube a cualquier red social como linked in o twitter, es información que muchas veces llega a ser

viral, por lo que un error, al ser desenmascarado, será visto por los millones de usuarios que son parte de las redes sociales.

El hecho de que la información que se encuentra en la web es vista por la gran mayoría de las personas, y haga que las organizaciones quieran compartir sus actividades para que estas sean vistas por los usuarios ha hecho que las organizaciones sean más conscientes de lo que hacen. La web 2.0 ha hecho que las empresas sean globales, la información está a la mano de todas las personas y son millones los usuarios de estas redes sociales a nivel mundial. La cantidad de gente que está on-line, ha provocado que se aumente la popularidad de las redes sociales y blogs, pues estos medios son mucho más masivos. La web 2.0 influyó en todas las ramas de la comunicación, lo cual ha hecho que varias agencias empiezan a integrar más servicios para sus clientes; a esto se lo conoce como la comunicación integral. La comunicación integral envuelve prácticamente todo lo que una organización necesita en cuanto a comunicación para poder vender un producto o servicio. Si bien la web 2.0 no es para vender, el hecho que sea muy utilizada en la comunicación integral es porque al ser masiva, llega a un target más amplio y además brinda la posibilidad de segmentar según las necesidades de una organización.

Nuestro tiempo está caracterizado por “[es] la omnipresencia de la información en la esfera pública y su relevancia en la toma de decisiones” (Méndiz, 2006). La información está al alcance de todos y esta influye todas nuestras decisiones.

Las redes sociales ahora básicamente las responsables de la nueva arquitectura en la comunicación global. Podemos imaginar por lo tanto, el peso específico de quien ostenta el monopolio de la información... y quizá podemos plantearnos que en este nuevo ciclo que estamos iniciando, aquellos que son parte de estas comunidades y redes que establecen hábitos

y costumbres basados en la generación para lograr el consumo, serán quienes logren modificar el curso de los acontecimientos. (Velasco, C.)

La tecnología empezó con el nacimiento de las computadoras y la popularización del internet, algo que se volvió muy popular entre las personas, pues les gustaba esa comunicación directa y más eficaz. Sin embargo el internet se volvió también una amenaza para las empresas. Si bien ésta les ayudaba a estar en contacto con las personas y difundir información más rápido, el contenido en el internet se volvía cada vez más viral y está a la vista de todos, lo que significaba que si se cometía un error todo el mundo lo sabría al instante. Esto empezó a demandar más de las empresas, para que estas sean más transparentes, pues ahora la privacidad es limitada, y si alguna información es filtrada, es muy difícil controlarla o sacarla de la web. Por lo que ahora la reputación es más vulnerable y debe ser cuidadosamente trabajada. Una buena reputación es fruto de varios factores, uno de los más importantes es la relación que se tiene con los stakeholders y sus consumidores, pues esta debe tener visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza. Para que la reputación se mantenga son necesarios los valores ante todo y saber ser coherentes entre lo que se comunica y la ética que se practica. Deben saber diferenciarse de una manera positiva, teniendo en claro quiénes son y hacia dónde quieren llegar. Siempre tomando en cuenta los principios que quieren destacar frente al resto, y ver que estos sean claros y reflejados en la imagen que proyectan y que todo está en el internet a la vista de todos.

El poder de las tecnologías si bien puede ser una amenaza en ciertos aspectos, es también un aliado de las empresas. Pues su crecimiento y mejora depende en parte de estos nuevos descubrimientos y avances tecnológicos. La innovación y desarrollo de varios productos y servicios han hecho que se vuelvan parte importante de la economía de los

países. En varios años, los países mejorarán sus economías y obtendrán mayores ingresos, volviéndose más competitivos entre sí.

## **Auditoría de Comunicación Interna**

Se realizó una auditoría de comunicación interna a la constructora Metroeje, a continuación se presenta información de contexto y el desarrollo de esta auditoría.

Metroeje es una constructora que desarrolla proyectos inmobiliarios desde 1993. Se propone no densificar los proyectos, con porcentajes de ocupación de suelo inferiores a los permitidos por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, lo que permite mejorar la calidad de vida de los copropietarios, gozar de áreas verdes con jardinería de primera. Nuestros proyectos son sometidos a rigurosos controles de diseño y calidad.

El diseño arquitectónico interior prioriza la familia como fuente de diseño y la luz como fin arquitectónico, logrando que los espacios se manifiesten con armonía y calidez.

El diseño arquitectónico exterior manifiesta una proyección urbana de trazos limpios, relaciones coherentes entre volúmenes, espacios comunes y privados que nos transportan a un nivel de confort que pocas veces se da importancia en la planificación de proyectos. “Esto nos acredita como la mejor alternativa”. (Metroeje)

**Misión:** Ofrecer un trato personalizado a nuestros clientes, cumplir con excelencia sus expectativas y entregar viviendas de la mejor calidad al mejor precio.

### **Objetivos de la investigación.-**

**Objetivo general:** Determinar el grado de conocimiento de la cultura organizacional y conocer qué tan efectiva es la comunicación interna en Metroeje y cómo ésta influye en el desarrollo del clima laboral y la calidad de trabajo.

**Objetivos específicos:**

- Conocer qué tan efectivas son las herramientas de comunicación interna que se utilizan actualmente dentro de la empresa.
- Saber qué tan a gusto están los colaboradores dentro de su ambiente laboral.

**Método y técnica de la investigación:**

Utilizamos el método cuantitativo a través de la aplicación de encuestas y focus groups.

Los resultados de la auditoria serán presentados de la siguiente manera:

- Datos expresados en porcentajes.
- Presentación de datos totales y a continuación de datos correspondientes a cada área.
- Encuestas realizadas proporcionalmente a la composición de Metroeje.

**Públicos**

<b>Público</b>	<b>Sub Público</b>	<b>Modo de Relación</b>
<b>Colaboradores</b>	Administrativo	Directo: realizan reuniones cuando son temas de mayor interés.
	Técnico	
	Operativo	Indirecto: comunicados importantes a través de mails.

### **Estrategias de comunicación:**

Metroeje no tiene establecido un departamento encargado de la comunicación de la empresa, sin embargo:

- En fechas importantes, como el día del trabajador, navidad, año nuevo, entre otras salen a comer un lugar especial, pero cabe recalcar que lo hacen únicamente las personas que conforman el área administrativa y técnica.
- Al final de las obras les dan un ornado a los trabajadores.
- Anteriormente solían festejar los cumpleaños de los colaboradores, pero en la actualidad han perdido esa costumbre.

### **Herramientas de comunicación:**



**Nombre:** Cartelera.

**Objetivos:** Informar al personal acerca de temas variados e importantes.

**Público:** Interno

**Descripción Técnica:** Cartera de 2x1,5mts. Es una pizarra.

**Descripción Comunicacional:** La cartelera está destinada a informar sobre noticias.

**Observaciones:** La cartelera principal está ubicada en un lugar estratégico, en el medio de la oficina, por donde todos pasan.



**Nombre:** Mail.

**Objetivos:** Transmitir información al personal acerca de temas que les puedan afectar.

**Público:** Interno

**Descripción Comunicacional:** Los mails están destinados para enviar información concreta para todos los colaboradores, como también de manera individual dependiendo del tipo de información.

### Universo de Estudio

Actualmente la empresa Metroeje cuenta con 65 colaboradores repartidos en las diferentes áreas que lo conforman.

No.	Área	No. Personas	%	No. Encuestas	Focus Group
1	Administrativo	8	12	8	
2	Operativo	49	76	0	3
3	Técnico	8	12	8	
TOTAL		65	100	16	49

**Modelo de encuesta:**

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de Metroeje.

Señale el área en la que usted trabaja:

Administrativa \_\_\_\_\_

Operativa \_\_\_\_\_

**Identidad:****1. ¿Conoce usted la misión de Metroeje?**

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

(Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 3).

**2. Indique cuál de las siguientes 3 opciones es la base de la Misión de Metroeje?**

- a) Ofrecer un trato personalizado a nuestros clientes, cumplir con excelencia sus expectativas y entregar viviendas de la mejor calidad al mejor precio.
- b) Ofrecer un trato especial a los clientes, cumplir ciertas expectativas y entregar viviendas de mejor precio
- c) Ofrecer un trato personalizado a nuestros clientes, cumplir con excelencia sus expectativas y entregar las mejores viviendas del mercado.



- c) Entre colaboradores del mismo nivel
- d) Entre colaboradores de todos los niveles

**8. Sus inquietudes son respondidas a tiempo?**

- a) Sí
- b) No

**9. Siente que se le comunica todo lo que ocurre dentro de Metroeje y que la información llega a todos por igual?**

- a) Sí
- b) No

**Herramientas de comunicación:**

**10. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)**

- a) Intranet (Outlook)                      1 2 3 4 5
- b) Gmail – Yahoo – Hotmail              1 2 3 4 5
- c) Reuniones personales                  1 2 3 4 5
- d) Rumores                                    1 2 3 4 5
- e) Medios de comunicación                1 2 3 4 5
- f) Vía telefónica                            1 2 3 4 5

**11. De las siguientes herramientas señale DOS que le gustaría incorporar dentro de la comunicación interna de Metroeje?**

- a) Boletines                                  \_\_\_\_\_
- b) Reuniones mensuales                  \_\_\_\_\_
- c) Mensajes de texto                        \_\_\_\_\_
- d) Otros                                        \_\_\_\_\_



Los resultados de la auditoria serán presentados de la siguiente manera:

- Datos expresados en porcentajes.
- Presentación de datos totales y a continuación de datos correspondientes a cada área.
- Encuestas realizadas proporcionalmente a la composición de Metroeje.

### **Resultados (Anexo en cd)**

#### **Resumen Focus Groups área operativa.-**

En cuanto al área operativa, realizamos focus groups en los diferentes proyectos de la empresa, interactuando de manera directa con los obreros de cada obra. Fueron tres proyectos en total: Amaru, Kamani y Arawi.

Pudimos observar que en dos de los proyectos trabajaban obreros “antiguos” es decir, personas que han laborado en Metroeje por algunos años, mientras que en el primer proyecto eran trabajadores que no conocían a la empresa en sí, sino únicamente se dirigían hacia su maestro mayor, ya que recién hace un mes empezó esta obra y tenían muy poco tiempo trabajando en la misma.

La empresa es responsable para los pagos, es decir son puntuales, los tienen afiliados al seguro, son responsables en todas sus responsabilidades.

“Son justos y pagan a tiempo” (Juan Ulsqui)

“Cumplen únicamente con sus obligaciones, pero no hacen nada más” (Miguel Simbaña)

Según los obreros antiguos mencionan que se mantienen en Metroeje, porque además de que reciben su paga a tiempo, indican que la empresa se mantiene en constantes proyectos,

y esto hace que ellos puedan tener un trabajo permanente. “Además, los jefes son buenas personas, si se puede nomás hablar con ellos” (Ramiro Cuanchi).

Algo que pudimos observar en los trabajadores, tanto en los nuevos como en los antiguos es, que sí quisieran un reconocimiento, un premio o una mención hablado o una comida al finalizar cada obra y proyecto, para que sientan valorado su trabajo.

Nos contaron que antes sí los reconocían con más frecuencia, es decir, les daban un hornado al fin de la obra, hacían una mañana deportiva con cursos y palo encebado, entre otras actividades que ahora en la actualidad se han perdido.

Por otro lado, un trabajador se atrevió a pedirnos que sería bueno que los superiores tomen en cuenta el tema del refrigerio, “que nos den pancito a las 10, nos toca comprar a nosotros”.

Finalmente, observamos que en los tres proyectos existía un excelente clima laboral, ya que se llevan bien entre todos y justamente tienen trabajo en equipo, lo cual es su virtud principal para que todo su trabajo se vea reflejado en sus proyectos terminados.

### **Conclusiones y Recomendaciones:**

- **En cuanto a identidad**
  - o Es necesario mejorar el posicionamiento de la misión y establecer visión y valores.
- **En cuanto a comunicación**
  - o Los superiores no comunican ni resaltan los logros de cada área, así como también información en general de la empresa.
  - o Las inquietudes de los colaboradores no son respondidas a tiempo.
- **En cuanto a herramientas**

- Existe una buena comunicación dentro de los niveles. Sin embargo los colaboradores sienten que es necesario tener más reuniones informativas, para estar al tanto de todo lo que ocurre dentro de la empresa.
- Buscar una mejor manera en la que el área operativa pueda comunicarse dentro de la organización.

- **En cuanto a clima**

- Es necesario que las acciones de motivación sean canalizadas, de tal manera que todos se sientan incentivados, y sientan que su trabajo sea reconocido por sus superiores.
- Crear más actividades de integración.
- Dar más valor y resaltar el trabajo del área operativa.

## **Campañas Internas**

Diagnóstico.-

Identificación de los públicos internos y sus expectativas.

<b>Público</b>	<b>Sub Público</b>	<b>Modo de Relación</b>
<b>Colaboradores</b>	Administrativo	Directo: realizan reuniones cuando son temas de mayor interés.
	Técnico	
	Operativo	Indirecto: comunicados importantes a través de mails.

## **Problemas de la auditoria.-**

### **En cuanto a identidad**

- Es necesario mejorar el posicionamiento de la misión y establecer visión y valores.

### **En cuanto a comunicación**

- Los superiores no comunican ni resaltan los logros de cada área, así como también información en general de la empresa.

### **En cuanto a herramientas**

- Existe una buena comunicación dentro de los niveles. Sin embargo los colaboradores sienten que es necesario tener más reuniones informativas, para estar al tanto de todo lo que ocurre dentro de la empresa.

### **En cuanto a clima**

- Es necesario que las acciones de motivación sean canalizadas, de tal manera que todos se sientan incentivados, y sientan que su trabajo

## **Implementación de campaña interna.**

### **Objetivo general**

Mejorar la Comunicación Interna de Metroeje en un 92% con el fin de mejorar el ambiente laboral y la productividad de todos los integrantes de la empresa.

### **Estrategia General**

En base a la auditoría realizada, se pudieron detectar cuatro problemas principales, para los cuales se realizarán sus respectivas campañas con el objetivo de reducir los mismos. Para esto se creó una estrategia general, la cual es crear un solo tema del cual se desarrollen las 4 campañas correspondientes a los diferentes problemas. En este caso el tema central será: “Juntos construimos Metroeje” donde se emplearán herramientas basadas en el juego de Legos.

## **Problema 1**

Metroeje no posee una identidad institucional definida, por lo tanto esta no se encuentra bien posicionada dentro de los colaboradores.

El *objetivo principal* es posicionar la misión, visión y valores de la empresa en un 90% entre los colaboradores, dentro de 6 meses.

Para este problema, el objetivo general de la campaña será mejorar el posicionamiento y la identidad organizacional de Metroeje por medio de la implementación de herramientas llamativas. El mensaje principal de esta campaña es, “Quienes somos se refleja qué construimos”.

Para esto se va a realizar una campaña que contará con las 3 fases siguientes:

### **Expectativa**

Esta fase tendrá una duración de 3 días. En esta fase se pondrá un cartel en todas las áreas en la cual estará escrito: “En Construcción”, y se dará a cada colaborador una cajita con caramelos en forma de legos. Esto es para crear una expectativa entre los colaboradores sobre la campaña que se implementará.

### **Informativa**

Se tendrá una reunión con todo el personal para contarles la nueva identidad institucional la cual será:

### **Misión**

Ofrecer viviendas de la mejor calidad, con los más altos estándares de excelencia; cumpliendo todas las expectativas de nuestros clientes y ofreciéndoles un trato personalizado.

### **Visión**

Llegar a ser la empresa inmobiliaria líder en el mercado ecuatoriano, reconocido por la calidad y exclusividad de sus proyectos.

### **Valores corporativos**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Confianza
- Calidad
- Eficiencia
- Productividad
- Eficacia

Se entregará a cada colaborador del área administrativa y técnica una caja con un set de legos, en algunos legos estará escrito la misión, visión y valores de Metroeje. Junto con un set de post-its de los mismos colores de cada lego escrito la misión, visión y valores representando cada color. Al área operativa se les entregará el mismo set de legos, pero junto con una camiseta con el logo de la empresa, y en la parte de atrás la misión, visión y valores con la temática de los legos.

El día de la entrega se les explicará la nueva identidad de la empresa y la importancia de saber cuál es. Con esto se busca que la gente se informe mejor e interioricen lo que son estas partes importantes de la identidad de la institución.

### **Recordación**

Para que esta campaña tenga el objetivo buscado, en esta fase, se espera que la gente recuerde lo aprendido anteriormente. Por lo cual cada mes, se destinará 30 min un día viernes para utilizar los legos para construir metáforas, fomentando la creatividad sobre la identidad organizacional y así poder medir su conocimiento. Las personas que lo realicen correctamente serán acreedoras a más legos, y se explicará la importancia de estos en actividades en el futuro.

También se colocara la misión, la visión y los valores en una pared de las oficinas para que estén siempre presentes.

## **Problema 2**

Dentro de Metroeje, el 46% de los colaboradores sienten que hace falta tener más reuniones informativas. En las cuales puedan plantear sugerencias, peticiones o aclarar dudas.

El *objetivo principal* es incrementar en un 90% dentro de los próximos 6 meses el nivel de espacios de comunicación entre los colaboradores y supervisores acerca de lo que ocurre en Metroeje. A través de la implementación de reuniones que tratarán temas importantes entre supervisores y colaboradores.

Para este problema, el objetivo general de la campaña será mejorar la comunicación bidireccional de Metroeje por medio de la implementación de reuniones de personal. El mensaje principal de esta campaña es, “Comunicados construimos mejor”.

Para esto se va a realizar una campaña que contará con las 3 fases siguientes:

### **Expectativa**

Esta fase tendrá una duración de 3 días. En esta fase se pondrá un cartel en todas las áreas en la cual estará escrito: “Guarda la fecha...próximamente”, esto es para crear una expectativa entre los colaboradores sobre la campaña que se implementará.

### **Informativa**

Se creará el programa “Metroeje informa”. Este será un programa de reuniones semanales con una duración de 15 minutos los días lunes, en donde tanto los colaboradores como el supervisor podrán hablar sobre noticias, cambios, inquietudes, objetivos, etc. Las reuniones serán en las oficinas principales con el área técnica y administrativa; y los obreros se reunirán con el ingeniero residente y maestro mayor en cada proyecto.

### **Recordación**

Se les entregará un calendario en forma de legos con fechas para las reuniones así como también con otras fechas importantes.

### **Problema 3**

Los colaboradores sienten que los superiores no comunican ni resaltan los logros de cada área. El *objetivo comunicacional* es mejorar la comunicación entre las diferentes áreas en un 90% durante los próximos 6 meses, por medio de un programa de reconocimiento con la utilización de una cartelera y la implementación de un programa de logros. El mensaje principal de esta campaña es, “Esto es para recordarte que tus esfuerzos valen la pena”.

Para esto se va a realizar una campaña que contará con las 3 fases siguientes:

#### **Expectativa**

Esta fase tendrá una duración de 3 días. En esta fase se decorará la cartelera y se destinará un espacio para pegar un cuadro vacío, será una cartelera en la oficina principal y en cada proyecto en donde se encuentren los obreros, en el cual estará escrito: “Colaborador del mes?”, esto es para crear una expectativa entre los colaboradores sobre la campaña que se implementará.

#### **Informativa**

Se les comunicará cómo funciona la cartelera y sus usos; así como también la implementación del nuevo programa “Colaborador del mes”, el cual será elegido por ser la persona que más ha trabajado en el mes, uno del área operativa y uno del área administrativa.

#### **Recordación**

La información de la cartelera será renovada cada mes. La persona escogida será reconocida como el mejor trabajador y tendrá el honor de estar en ese cuadro durante todo el mes como la persona que más aportó a la construcción de Metroeje, además de recibir premios en reconocimiento. Durante el año, la persona que más veces fue elegida, tendrá un fin de semana en algún lugar del Ecuador con transporte y estadía pagados. Estas dos personas también tendrán menciones especiales en los diferentes eventos de la empresa.

### **Problema 4**

Es necesaria que las acciones de motivación sean canalizadas, de tal manera que todos se sientan incentivados, especialmente el área operativa.

El *objetivo comunicacional* es mejorar el ambiente laboral de las diferentes áreas en un 90% dentro de los próximos 6 meses; por medio de un programa de motivación e incentivos. El mensaje principal de esta campaña es, “Reconocemos tu aporte en la construcción de Metroeje”.

Para esto se va a realizar una campaña que contará con las 3 fases siguientes:

### **Expectativa**

Esta fase tendrá una duración de 3 días. En esta fase se pondrá un cartel en la cartelera, así como en cada proyecto en donde se encuentren los obreros, en el cual estará escrito: “Construyamos juntos”, esto es para crear una expectativa entre los colaboradores sobre la campaña que se implementará.

### **Informativa**

Se creará un programa de recompensas llamado “Reconocemos tu aporte en la construcción de Metroeje”, en el cual se dará incentivos cada vez que se lleguen a los objetivos planteados para cada área durante la reunión semanal.

1. Al finalizar un nuevo proyecto se celebrará con todo el personal que ha aportado a la construcción y el éxito de este proyecto, con un almuerzo. Pero unos días antes se colocaran globos en la oficina y en el proyecto resaltando el trabajo realizado y la celebración que se realizara entre todos.
2. En navidad se dará una canastilla al personal como un agradecimiento por un año más de trabajo.

Parte del programa también son los viernes de cada dos meses en donde se destinará a actividades recreativas como partidos de futbol y un campeonato de construcción con los legos sobre temas de la empresa. Con esto se busca aumentar su conocimiento y desarrollar habilidades como mejorar la comunicación, fomentar la creatividad y la unión entre todos, el compromiso y otras aptitudes que aumenten la productividad de todos los colaboradores. Los ganadores serán acreedores a implementos de oficina u productos comunicacionales de la empresa. Y los ganadores de la parte operativa podrán elegir entre sus premios el poder tener un refrigerio todos los días a las 12 am hasta el próximo campeonato.

## Recordación

Estas actividades estarán incluidas en el calendario de legos. Y a manera de recordación, a los ganadores de las actividades de recreación, se les dará un día libre a elección. Todas estas actividades estarán escritas en la pizarra principal.

## Resumen.-

	<b>Estrategias</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Tácticas</b>
Campaña 1	Nueva identidad corporativa	“Quienes somos se refleja en lo que construimos”	Afiches. Caja de legos, post its y camisetas
Campaña 2	Programa de reuniones semanales	“Comunicados construimos mejor”	Afiches Calendario
Campaña 3	Programa “Colaborador del mes”	“Esto es para recordarte que tus esfuerzos valen la pena”	Afiches Pizarra
Campaña 4	Programa de recompensas “Reconocemos tu aporte en la construcción de Metroeje”	“Reconocemos tu aporte en la construcción de Metroeje”	Afiches Día de integración Canastas Navideñas

**Presupuesto.-**

<b>CAMPAÑA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>PRECIO UNIDAD</b>	<b>TOTALES</b>
1	Afiches Expectativa	10	\$ 1,40	\$ 14,00
	Camisetas	49	\$ 10,00	\$ 490,00
	Manual de Identidad Visual	1	\$ 10,15	\$ 10,15
	Caja de legos	65	\$ 2,00	\$ 130,00
	Caja de caramelos	65	\$ 1,00	\$ 65,00
	Afiche Misión, Visión y Valores	2	\$ 1,40	\$ 2,80
	Post-its	16	\$ 3,00	\$ 48,00
			<b>TOTAL</b>	\$ 759,95
2	Afiches Expectativa	10	\$ 1,40	\$ 14,00
	Calendarios	65	\$ 1,40	\$ 91,00
			<b>TOTAL</b>	\$ 105,00
3	Afiches Expectativa	10	\$ 1,40	\$ 14,00
	Decoración pizarra	1	\$ 2,00	\$ 2,00
	Premio final	1	\$ 50,00	\$ 50,00
			<b>TOTAL</b>	\$ 66,00
4	Afiches Expectativa	10	\$ 1,40	\$ 14,00
	Almuerzo cierre proyecto	65	\$ 3,00	\$ 200,00
	Canastilla	50	\$ 24,00	\$ 1.200,00
	Premios campeonatos	3	\$ 5,00	\$ 15,00
			<b>TOTAL</b>	\$ 1.424,00
<b>TOTAL</b>				\$ 2.359,00

**Cronograma.-**

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Fase Expectativa, problema 1						Lun 02-Mie 04						
Fase Informativa, problema 1						Jueves 05						
Fase Recordación, problema 1						Lunes 16						
Fase Expectativa, problema 2								Mar 01-Jue 10				
Implementación programa "Metrojeje Informa"								Lunes 14				
Entrega de Calendarios								Viernes 18				
Fase Expectativa, problema 3									Lun 04- Mie 06			
Implementación programa "Colaborador del mes"									Jueves 07			
Fase Recordación, problema 3										Lunes 01		
Fase Expectativa, problema 4											Lun 08- Mie 10	
Fase Informativa, problema 4											Lunes 15	
Fase Recordación, problema 3											Viernes 19	

**Artes.- (Anexo CD)**

## Campanas Externas

### Mapa de públicos externos

<b>Público</b>	<b>Sub-público</b>	<b>Modo de relación</b>
Medios de Comunicación	Revistas especializadas y Estaciones de Radio	Los medios no son muy importantes ya que no se pauta debido a la exclusividad de los proyectos
Comunidad	Comunidad local de Cumbayá	Relación directa pues las acciones de Metroeje tienen un impacto directo en la comunidad y el medio ambiente, lo cual tiene un efecto en la imagen y reputación de la marca
Clientes	Oficiales y Potenciales	Relación directa, pues son los que hacen que la empresa siga funcionando
Proveedores	Distribuidoras de materiales de construcción	Relación directa, pues son los que abastecen a la empresa de los materiales necesarios para las construcciones

### Target

Hombres y mujeres de un nivel socioeconómico medio alto, alto de 30 años en adelante

### Objetivo de la investigación

- Reforzar el posicionamiento actual de Metroeje utilizando la nueva imagen de marca.

- Posicionar a Metroeje dentro de sus cuatro públicos principales como la constructora líder en construcciones inmobiliarias en el sector de Cumbayá.

#### Objetivos específicos

- Aumentar el valor percibido de la marca
- Motivar a las personas a comprar los proyectos de Metroeje

#### **Determinación de los problemas comunicacionales**

Los públicos principales que afectan directamente a la empresa son los clientes, proveedores, medios de comunicación y la comunidad. Metroeje recién cambio su imagen institucional por lo cual debe mejorar el posicionamiento.

#### FODA:

- Fortalezas: posicionamiento, ubicación estratégica, exclusividad
- Debilidades: bajo presupuesto
- Amenazas: otras constructoras, notoriedad de la competencia
- Oportunidades: nueva imagen corporativa, mayor rentabilidad en el sector de Cumbayá

#### **Campaña**

Tema de Campaña: Si quieres vivir bien...Metroeje #Metroejeconstruye

#### Lo que se quiere comunicar:

- Metroeje, la constructora inmobiliaria de proyectos exclusivos para todas las familias

- Metroeje es la opción #1 en casas con la mejor seguridad, diseño y ubicación. #Metroejeconstruye

### **Campaña 1: Medios de Comunicación**

Lo medios de comunicación son un público muy importante, pues tienen el poder de dar notoriedad a una empresa y el poder sobre la gente en sus comunicados, por lo cual es importante elaborar una campaña de relaciones públicas.

Primero se entregará a Metroeje una Base de Datos de Medios Especializados junto con un boceto de un boletín de prensa.

También se realizará un evento exclusivo para los medios de comunicación con el objetivo de posicionar a Metroeje en medios especializados y crear una relación de confianza.

En este evento se invitara a medios previamente seleccionados a una charla informativa sobre la construcción en general, los materiales que se utilizan actualmente, el trabajo, etc. Y se aprovechara este espacio para que los medios conozcan más sobre Metroeje.

***Mensaje:*** “Informados con Metroeje”

***Estrategia.-***

Expectativa: Enviar una invitación a los medios seleccionados al evento “Informados con Metroeje”, junto con un boletín de prensa del mismo.

Informativa: El evento será un día previamente seleccionado en el Restaurante Marcus, recalcando que es un evento exclusivo para medios. El mismo tendrá un cronograma:

1. Se comenzará con un desayuno en el cual se espera crear vínculos y contar un poco de Metroeje y su nueva imagen institucional; y los puntos a topar durante el evento.

2. Después se dará una charla sobre el entorno de la construcción y su importancia en el Ecuador, pues es importante que los medios que tratan de estos temas estén más actualizados.
3. Se terminará con un break y un espacio para preguntas.

Recordación:

Se dará a todos los medios que asistieron un certificado de asistencia y un kit de prensa, en el cual estará un CD con toda la información de Metroeje y con toda la información de la charla y una botella de vino de recuerdo.

**Campaña 2: Comunidad**

Realizar un Programa de RSE, el cual se basará en los siguientes ejes:

- Talleres de seguridad
- Procedimientos responsables en la construcción

Esta campaña busca mejorar la relación de la constructora con la comunidad y posicionarse como una empresa responsable y comprometida.

**Mensaje:** “Construyamos juntos un Metroeje más seguro”

***Estrategia.-***

Expectativa: Pegar una gigantografía de un muñeco con una frase en los alrededores de los proyectos como también en las oficinas de Metroeje en el cual se leerá la frase “Mi seguridad es importante”

Informativa: desarrollar talleres de seguridad y procedimientos responsables a todos los obreros de los diferentes proyectos. Estos serán realizados los lunes de cada semana

durante 15 minutos, dictados por los ingenieros responsables de cada proyecto. Los temas a tratar serán=

- Seguridad en las obras
- Uso de implementos obligatorios y necesarios (chalecos, guantes, mascarillas, gafas)
- Procedimientos responsables para con la comunidad

Recordación:

Se quedaran posters sobre la seguridad en cada proyecto con frases como=

- Tu seguridad es importante, protégete
- Metroeje usa procedimientos seguros y responsables con nuestra comunidad

Y a todos se les dará un folleto de una Matriz de Riesgos junto con tips de seguridad.

### **Campaña 3: Clientes**

Mantener informados a clientes y potenciales clientes sobre los proyectos de Metroeje y toda la información relevante por medio de estrategias creativas que permitan llamar la atención y enseñar cual es el producto principal de Metroeje, junto con todos los beneficios simbólicos, funcionales y experienciales.

**Mensaje:** “Se parte de Metroeje”

**Estrategia.-**

Expectativa: Para esta fase se realizará un BTL con el objetivo de crear expectativa y llamar la atención de una manera creativa tanto a clientes como futuros clientes. El mismo estará ubicado en los ascensores del Paseo San Francisco, siendo un lugar estratégico al

que acude el target de la empresa. Y se leerá el nuevo logo de Metroeje. Este BTL es para contar un poco sobre lo que es y hace Metroeje.

Informativa: En esta se dará un flyer con la aplicación de Realidad Aumentada con el objetivo de que las personas puedan escanear el código y ver los proyectos en 3D y con un link a la página web de la empresa.

Y se creará el instagram con imágenes de los proyectos previos y contenido interactivo.

Con esto queremos buscar crear una estrategia de penetración en el mercado por medio de los puntos más fuertes que son:

- Precio
- Exclusividad
- Mejores materiales

Recordación:

Para aumentar la notoriedad de la marca y crear una fidelización se dará Merchandising como artículos promocionales para generar recordación.

#### **Campaña 4: Proveedores**

Los proveedores son un público muy importante, pues como constructora se quiere mantener una buena relación de confianza y fidelización. A la vez aumentar la notoriedad de la marca por medio de alianzas con los proveedores principales.

Para esto se realizara una reunión informal con nuestros clientes y los proveedores en la cual se dé a conocer más de Metroeje y cada uno de sus proyectos y dar un espacio para que nuestros proveedores puedan darse a conocer frente a los mejores clientes.

**Mensaje:** “Construyendo con Metroeje”

**Estrategia.-**

Expectativa: Enviar un mail a nuestros clientes sobre una visita oficial a sus futuras casas, con el auspicio de todos nuestros proveedores para que se den a conocer. El mail se llamará “Conoce nuestra casa modelo #Metroejecontruye”

Informativa: Los clientes podrán conocer más a fondo sus casas, junto con explicaciones detalladas de todos los materiales utilizados, charlas dadas por los mismos proveedores.

Recordación: nuestros proveedores darán artículos promocionales, los cuales estarán dentro de una bolsa de Metroeje.

**Cronogramas**

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>CAMPAÑA 1: Medios de Comunicación</b>												
Fase Expectativa						Lun 02-Mie 04						
Fase Informativa						Jueves 05						
Fase Recordación						Jueves 05						
<b>CAMPAÑA 2: Comunidad</b>												
Fase Expectativa							Mar 01-Jue 10					
Fase Informativa							Lunes 14					
Fase Recordación							Viernes 18					
<b>CAMPAÑA 3: Clientes</b>												
Fase Expectativa										Lun 04- Mie 06		
Fase Informativa										Jueves 07- Domingo 11		
Fase Recordación										Jueves 07- Domingo 11		
<b>CAMPAÑA 4: Proveedores</b>												
Fase Expectativa										Lun 08- Mie 10		
Fase Informativa										Lunes 15		
Fase Recordación										Lunes 15		

## Presupuesto

CAMPAÑA	CONCEPTO	UNIDAD	PRECIO UNIDAD	TOTALES
1	Invitaciones	20	\$ 0,70	\$ 14,00
	Reserva Salón	1	\$ -	\$ -
	Desayuno	25	\$ 10,00	\$ 250,00
	Cd Informativo	20	\$ 1,50	\$ 30,00
	Botella de vino	20	\$ 16,00	\$ 320,00
				<b>TOTAL</b>
2	Gigantografias	3	\$ 40,00	\$ 120,00
	Folletos	60	\$ 0,80	\$ 48,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 168,00</b>
3	BTL	3	\$ 10,00	\$ 30,00
	Flyers	1000	\$ 0,02	\$ 55,00
	Merchandising	150	\$ 0,35	\$ 52,50
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 137,50</b>
4	Diseño mail	10	\$ 10,00	\$ 10,00
	Bolsos	100	\$ 1,50	\$ 150,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 160,00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.079,00</b>

Artes (ver CD)

## **Conclusión**

Se pudo concluir que la comunicación es extensa y tiene varias aplicaciones en el mundo empresarial actualmente. La comunicación, tanto interna como externamente, es indispensable y a la final presenta grandes beneficios para las empresas e instituciones.

También se puede concluir que para realizar campañas de comunicación es importante primero realizar un análisis previo que permita detectar los problemas principales, para poder, en base a eso, proponer campañas que sean adecuadas.

## Bibliografía

Álvarez, A. (n.f). Rumor y Clima Organizacional. Obtenido el 2-05-2013.

Recuperado de <http://www.imaginar.org/facilitar/docs/amauta/RumorClimaOrg.pdf>

Almagro García, Juan José, “Aproximación a la Responsabilidad Social de la Empresa:

Reflexiones y Propuestas de un modelo”. Fundación Mapfre, España 2009.

Art Marketing (2012). *Directores de Comunicación cada vez ocupan puestos más*

*relevantes dentro de las organizaciones*. Obtenido el 28 de agosto del 2012. Recuperado de <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion/1087-directores-de-comunicacion-cada-vez-ocupan-puestos-mas-relevantes-dentro-de-las-organizaciones.html>

Brandolini, A. y Gonzales Frigoli. (2009). *Comunicación Interna*. Conceptos

claves de la comunicación interna. La Crujía. Pg.: 25-36.

Brandolini, A. y Gonzales, F. (2009). *Comunicación Interna*. Los canales de

CI y su sinergia. La Crujía. Pg.: 25-36.

Cantú, H. (2001). *Desarrollo De Una Cultura De Calidad*. Mc Graw Hill, seg. Ed.

México. pg. 80

Capriotti, P. (1999). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA, Una estrategia de éxito a corto*

*plazo*. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo. Argentina, N. 13, Agosto 1999, pp. 30-33.

Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.

1va Edición. Páginas 35-51.

Cabezuelo, F. (2010). *Ética de los profesionales de las relaciones públicas en*

*Norteamérica en la actual sociedad del conocimiento. Las Relaciones Publicas en la Sociedad del Conocimiento.* AIRP. Págs. 7-20.

Cervera, L. *Comunicación Total*. Madrid: ESIC Editorial

Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía, 4ta edición.

Cuba, C. (n.f). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido el 05-02-2014. Recuperado de [http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/feconomicas/escuelas/esc\\_administracion/conferencias/Presentaci%C3%B3n%20RSE-CMCuba.pdf](http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/feconomicas/escuelas/esc_administracion/conferencias/Presentaci%C3%B3n%20RSE-CMCuba.pdf)

Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía, 4ta edición.

Ferro, X. (2011). *Grandes Marcas*. Revista Ekos. Pg. 48-83. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/material/pdfCapitulos/2.pdf>

Greenpeace. (2010). *Ask Nestlé to give rainforest a break*. 19-01-2014. Obtenido de <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat/>

Hernández, P. (2007). *Tendencias de Web 2.0 aplicadas a la educación en línea*. Recuperado el 05-09-2013. Obtenido de <http://www.nosolousabilidad.com/articulos/web20.htm>

Ibáñez, G. (n.f). *Imagen Corporativa*. Obtenido el 24-02-2014. Recuperado de <http://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/imagen-corporativa-p01.pdf>

*La comunicación interna*. (n.f). extraído el 18-04-2013. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

- Lalanzuela F., 2010. *Que ofrecen las consultoras de relaciones públicas a sus clientes? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España*. Las Relaciones Publicas en la sociedad del conocimiento. AIRP. Págs. 201-2019
- Las redes sociales más usadas en el mundo (infografía)*. (2013). Obtenido el 08-09-2013.  
Recuperado de <<http://www.clasesdeperiodismo.com/2013/03/01/las-redes-sociales-mas-usadas-en-el-mundo-infografia/>>
- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2007). *Services Marketing, People, Technology, Strategy* Seventh Edition, Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-13-610721-7
- Marquina, P., Arellano, R. & Velasquez, I. (2014). *Un nuevo abordaje para evaluar la reputación corporativa*. RAE: Revista de Administração de Empresas. Vol. 54 Issue 1, p53-66. 14p. DOI: 10.1590/S0034-759020140102
- Martínez, E. *Educomunicación*. 25-11-2013. Obtenido de <<http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0016educomunicacion.htm>>
- Méndiz, A. (2006). *Falsedad y Comunicación: Publicidad engañosa, Información falsa e Imagen manipulada*. Colección Debates. Ed. SPICUM-Universidad de Málaga.
- Revista Summa. (2011). *Nestlé en el top 5 de empresas con mejor reputación en España*. Recuperado de <http://www.revistasumma.com/mercadeo/11794-nestle-en-el-top-5-de-empresas-con-mejor-reputacion-en-espana.html>
- Reyes, A. (n.f). *La Auditoria de Comunicación Interna*. Obtenido el 11-03-2013.  
Recuperado de de <http://www.afcomunicacion.com/Documents/La%20Auditor%C3%ADa%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Interna.pdf>.

Repositorio UTE. (n.f). *Identidad e Imagen Corporativa*. Obtenido el 28-02-2014.

Retraído de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7847/3/17896\\_3.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7847/3/17896_3.pdf)

Ritter, M. (2000). *El rumor: Un análisis epistemológico*. Recuperado de

<http://www.ritterandpartners.com.ar/>

Rittel. Michael. (2008). *Cultura Organizacional*. La comunicación interna.

Pg: 7-41

Robbins S., Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a ed). México:

Pearson Education.

Salazar, P. (2010). *Caracterización de rumores Organizacionales a partir de*

*la postura de los jefes de área de la central hidroeléctrica de caldas S.A. E.S.P.*

Medellin. Recuperado de <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream>

[/10819/297/1/Caracterizacion\\_Rumores\\_Organizacionales\\_Salazar\\_2010.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/297/1/Caracterizacion_Rumores_Organizacionales_Salazar_2010.pdf)

Saló, Nuria. *Barcelona Managment Review*. La comunicación interna, instrumento

fundamental de la función directiva. Pg.: 37-44

Suárez, A. (2008). *Auditoría de comunicación*. La crujía. Pag 61-72.

*Stakeholders*. (N.F) obtenido el 12-11-2012. Recuperado de

<http://www.mercaredsostenible.com/responsabilidad-social/importancia-de-relacionarse-con-los-stakeholders.html#>

Tabosa, S. *EDUCOMUNICACIÓN- UN NUEVO CAMPO*. 25-11-2013. Obtenido de

[http://www.educomunicacion.org/files/EDUCOMUNICACION\\_esp.pdf](http://www.educomunicacion.org/files/EDUCOMUNICACION_esp.pdf)

Thurow, L. (1992). *La guerra del siglo XXI*, Vergara, México. pgs. 64-65.

- Thomson, I. (2008). *Definición de comunicación*. Promonegocios. Net. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Valero, M. (2014). *¿Quiere que su empresa valga más? Incorpore un director de reputación corporativa*. Estrategia Financiera. Vol. 29 Issue 312, p56-62. 7p.
- Varona, F. (n.f). *Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. CA, USA. No. 39-1994 pp. 55-64.
- Velasco, C. (n.f). *La comunicación global depende ahora de las redes sociales*. Obtenido el 06-03-2014. Recuperado de <http://www.tecnicasmaking.com/redes-sociales/comunicacion-redes-sociales/>
- Villafane, J. *La Buena Reputación. Claves del Valor intangible de las empresas*. En torno al concepto de reputación.
- Wirthlin, A. 2009. “*PR Tips Social Media*” y “*PR Tips Blogging*”. Public Relations Book. A guide to Public Relations best practices, social, media and PR Careers. Public Relations Blogger (Business Training. com). Págs. 36-48 y 54-59.

